مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص321– ص377 يونيو 2011
ISSN 1726-6807 http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/

إدارة الأزمات

من وحي القرآن الكريم – دراسة موضوعية

د. صبحي رشيد اليازجي
قسم التفسير وعلوم القرآن – كلية أصول الدين
الجامعة الإسلامية - غزة

ملخص: مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... فعليه سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها، وأسبابه نشوئها، وأنواعها.

وسيحاول الباحث بقدر الإمكان الخروج عن المألوف في طريقة بحثه، حيث سيتم إسقاط الجانب النظري للدراسة على الطريقة العملية، وما هو مألوف عند أهل الإدارة لنصل إلى نتائج مرضية لتحقق الهدف من الدراسة وهي أخذ الدروس والعبر المستفادة كلما أمكن، حتى نستطيع تدبر الأمور وحلها بطريقة مثالية بأقل الخسائر الممكنة.

In the Name of Allah the Merciful

The concept of the crisis one of the concepts that widespread in contemporary society, where it became one way or another affect all aspects of life ranging, from the crises that face the individual passing through the crises experienced by groups, governments, institutions and finally the International Crisis.

Even more the term "crisis" has become one of the terms that use at all levels and indifferent social levels, and the crisis world is alive and interactive, world has its outburst, with its characteristics, causes, affected the state or the government which affect the smallest object that exists in human society.

Because of the great importance of crises and the respond to crises , So the researcher will explain the concept of the crisis, and its characteristics, and stages of development, its causes and origins, and types.

The researcher will try as much as possible to go out of the ordinary in the way of his research, which will dropping the theoretical side to study on the practical side, and what is usual by Administration people to reach a satisfactory outcome and to achieve the goal of the study, by taking the possible lessons learned, so that we can manage things and solve it in an ideal manner and lowest possible losses.

المقدمة :

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... فعليه سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها، وأسبابه نشوئها، وأنواعها.

وسيحاول الباحث بقدر الإمكان الخروج عن المألوف في طريقة بحثه، حيث سيتم إسقاط الجانب النظري للدراسة على الطريقة العملية، وما هو مألوف عند أهل الإدارة لنصل إلى نتائج مرضية لتحقق الهدف من الدراسة وهي أخذ الدروس والعبر المستفادة كلما أمكن، حتى نستطيع تدبر الأمور وحلها بطريقة مثالية بأقل الخسائر الممكنة .

خطة البحث:

يتكون البحث من أربعة مباحث، تسبقها مقدمة وتتلوها خاتمة.

المبحث الأول: **مفهوم الأزمة.. خصائصها..أسبابها.. وأنواعها** . تناول فيه الباحث.. مفهوم الأزمة من حيث، تعريف الأزمة لغة واصطلاحاً، والفرق بين المشكلة والكارثة والأزمة، ثم بيان خصائص الأزمة، و أسباب نشوء الأزمة، و أنواع الأزمة .

المبحث الثاني: **مفهوم إدارة الأزمة..مراحلها.. وسبل الوقاية.. وعلاج الأزمة** . بين الباحث فيه مفهوم إدارة الأزمة، ومراحل الأزمة، وأهم سبل الوقاية وعلاج الأزمة، باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

المبحث الثالث: **الإدارة بالأزمات** . تناول فيه الباحث مفهوم الإدارة بالأزمات، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ثم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، ثم ختم الباحث بضرب نموذج عملي للإدارة بالأزمات .

المبحث الرابع: **نماذج عملية لإدارة الأزمات من خلال القرآن الكريم** . وضرب الباحث نماذج عملية لإدارة الأزمات في حياة الجماعة المسلمة وذكر منها: إدارة الأزمة الاقتصادية في القرآن، إدارة الأزمة العسكرية، إدارة الأزمة الاجتماعية في حياة الدعاة ، إدارة الأزمة الثقافية والفكرية، إدارة الأزمة السياسية، إدارة الأزمة الأخلاقية .

الخاتمة: حيث ذكر الباحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال البحث .

المبحث الأول

مفهوم الأزمة.. خصائصها..أسبابها وأنواعها

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: مفهوم الأزمة .

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية، وذلك من خلال الوقوف على معانيها.

1ـ تعريف الأزمة لغة واصطلاحاً .

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، يقال أصابتهُمْ سَنَةٌ أزَمَتْهُمْ أَزْماً، أي اسْتأْصَلَتْهُمْ. وأَزَمَ علينا الدهرُ يَأْزِمُ أَزْماً، أي اشتدَّ وقل خَيره [1].

والأزمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.[2] والأزمة هي السَّنة المُجْدبة يقال إن الشدَّة إذا تَتابَعت انفرجت وإذا تَوالَتْ تَوَلَّت وفي حديث مجاهد " **أن قُرَيْشاً أصابَتْهم أَزْمةٌ شديدةٌ وكان أبو طالب ذا عيالٍ** "[3]، والأَوزامُ السِّنُون الشدائد كالبَوازِم وأَزَمَ عليهم العامُ والدهرُ يَأْزِمُ أَزْماً وأُزُوماً اشتدّ قَحْطُه وقيل اشتدَّ وقَلَّ خَيرُه وسنة أَزْمَةٌ وأَزِمَةٌ وأَزُومٌ وآزِمةٌ[4].

الأزمة اصطلاحاً:

---

[1] أنظر: الصحاح في اللغة، الجوهري، 12/1. المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، أحمد بن محمد بن علي المقري الفيومي، 13/1، المكتبة العلمية –بيروت .

[2] أنظر: مختار الصحاح، محمد بن أبي بكر الرازي، ص:15، بيروت، دار الكتاب العربي ، 1967.

[3] أنظر: السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، 429/1، تحقيق: مصطفى عبد الواحد.

[4] لسان العرب، 16/12.

لقد عرف الباحثون الأزمة بأنها: " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".[1] ومنهم من عرفها بأنها:" حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد" [2].

2ـ الفرق بين المشكلة والكارثة والأزمة .

هناك كثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال: المشكلة والكارثة والأزمة .

أـ مفهوم المشكلة:

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.[3]

ب- مفهوم الحادث:

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه:" شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه".[4]

ج ـ مفهوم الكارثة:

الكارثة من كرث ... بمعنى الغم، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.[5]ومنهم من قال بأن الكارثة: " هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً"[6].

---

[1] إدارة الأزمات: الأسس ــ المراحل ــ الآليات، فهد أحمد الشعلان، ص26، الرياض، أكاديمية نايف العربية الأمنية، 2002.

[2] أنظر: إدارة الأزمات (إطار نظري)، ربحي عبد القادر الجديلي، ص: 13 ، رسالة ماجستير .

[3] أنظر: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، عليوة السيد، ص13، دار الأمين للنشر، القاهرة، 2002م.

[4] إدارة الأزمات في المستشفيات، عليوة السيد، ص:12، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م . التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، جمال حواش، ص:17، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005م.

[5] المنجد ، لويس معلوف، ص: 720، بيروت، المطبعة الكاثوليكية،ط12 ، 1951م .

[6] إدارة الأزمات في المستشفيات، عليوة السيد ، ص12.

و مما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

* الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات .
* للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.
* في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

المطلب الثاني: خصائص الأزمة وأسباب نشوئها .

أولاً: خصائص الأزمة.

وحتى نتمكن من التعامل مع الأزمات و أي موقف خطير يداهمنا، فلابد أن نتعرف على خصائصها.

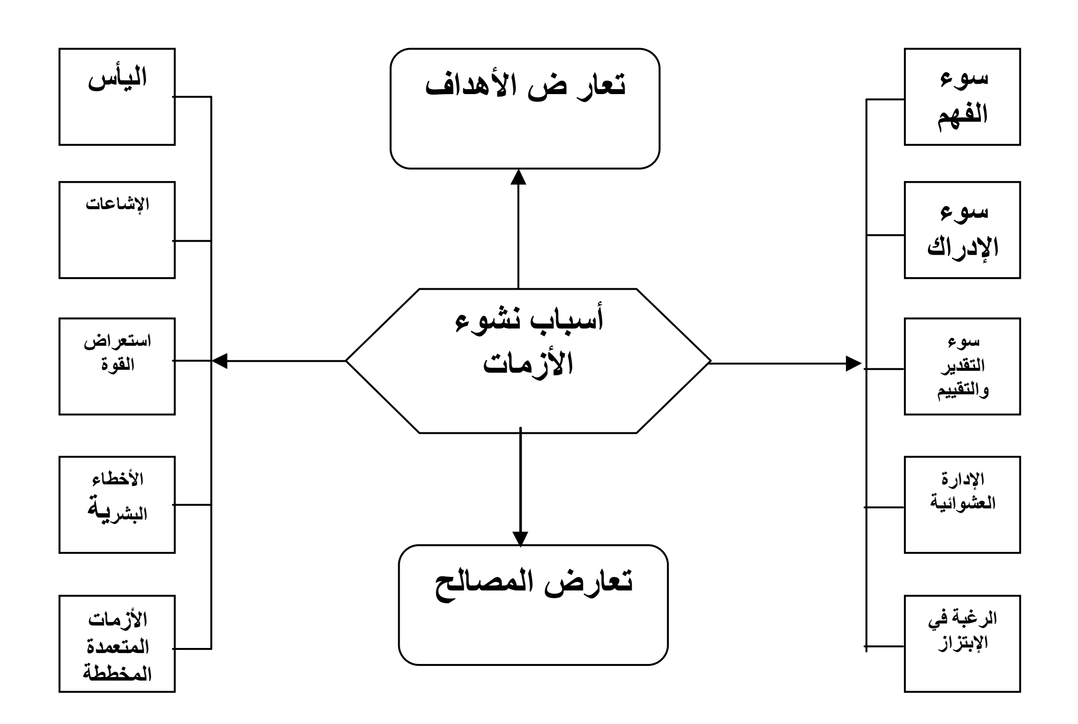
ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة .
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.[1]

[1] إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، عليوة السيد ، ص: (81 ، 82).

ثانياً: أسباب نشوء الأزمة :

يرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح، وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي[1]:



المطلب الثالث: أنواع الأزمة .

أولاً: أنواع الأزمة عند الخبراء .

1) الأزمات العامة .

إن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوعها وطبيعتها، فالدكتور أحمد ماهر قد قسم الأزمات إلى:

---

[1] إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، محسن أحمد الخضيري،ص:66، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م .

1 – الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- **الأزمات المادية**: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقيـــاس، ويمكـــن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة .

ب- **الأزمات المعنوية**: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغيـــر ملمـــوس، ولا يمكـــن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

2– الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- **الأزمات البسيطة**: وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

ب- **الأزمات الحادة**: التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

3- أزمات جزئية، أو عامة:

أ- **أزمات جزئية**: وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كلـــه، ويكـــون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

ب- **أزمات عامة**: وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

4– أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- **الأزمات الوحيدة**: وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها.

ب- **الأزمات المتكررة**: وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في مواسم يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد زمن وقوع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها[1] والباحث لا يريد أن يتحدث عن الأزمات من حيث الآثار المترتبة عنها، ولا مظهرهـــا ولا مـــن حيث حدتها وبساطتها، وإنما يريد أن يتعرض لأنواع الأزمات المؤثرة على الجماعـــة المؤمنـــة لأخذ الدروس والعبر في مواجهة الأزمات التي تعترض طريق الدعوة في المـــستقبل، ومعالجـــة آثارها.

ثانياً: أنواع الأزمات في القرآن الكريم ودفعها .

لقد ترك المسلمون التمسك بتعاليم القرآن، فضاقت حياتهم هذا الضيق الذي نشاهده، وتأخروا هذا التأخر الهائل الذي لم يحدث مثله في يوم من الأيام الماضية في عمر الإسلام الطويـــل؟ [**وَمَـــنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى**] طه:124، فـــالقرآن جـــاء بالدفع قبل الرفع، وللمثال على ذلك نذكر بإيجاز، وقداختصرت هذه الملاحظات العامة من

[1] إدارة الأزمات، أحمد ماهر، ص: 30 – 33، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، 2006م.

المراجع المذكورة لتحقيق الفائدة[1].

أولاً: الأزمة الاجتماعية:

1- أزمة السكن :

قال سبحانه وتعالى:[**هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الأَرْضِ جَمِيعًا**] البقرة:29. وقال عزوجل:[**أَلَمْ نَجْعَلِ الأَرْضَ كِفَاتًا* أَحْيَاءً وَأَمْوَاتًا**] المرسلات: 25ـ26. وبترك ذلك وجدت (أزمة المسكن).

2 - أزمة الزواج :

قال سبحانه:[**وَأَنْكِحُوا الأَيَامَى مِنْكُمْ وَالصَّالِحِينَ مِنْ عِبَادِكُمْ وَإِمَائِكُمْ إِنْ يَكُونُوا فُقَرَاءَ يُغْنِهِمُ اللهُ مِنْ فَضْلِهِ وَاللهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ**] النور:32. وبترك هذه الآية وما أشبهها وجدت (أزمة الزواج).

3 - أزمة المرأة :

وهذه الأزمة نشأت من عدم العمل بقوله سبحانه: [**وَلَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْهِنَّ بِالمَعْرُوفِ**] البقرة:228. وقوله: [**فَانْكِحُوا مَا طَابَ لَكُمْ مِنَ النِّسَاءِ مَثْنَى وَثُلَاثَ وَرُبَاعَ**] {النساء:3} وقوله: [**فَلَا تَخْضَعْنَ بِالقَوْلِ فَيَطْمَعَ الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ**] {الأحزاب:32} .

4 - الأزمة العائلية:

قوله سبحانه:[**هُنَّ لِبَاسٌ لَكُمْ وَأَنْتُمْ لِبَاسٌ لَهُنَّ**] البقرة:187. وقوله تعالى:[**وَكَيْفَ تَأْخُذُونَهُ وَقَدْ أَفْضَى بَعْضُكُمْ إِلَى بَعْضٍ وَأَخَذْنَ مِنْكُمْ مِيثَاقًا غَلِيظًا**]النساء:21. وقوله:[**وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا**]النساء:35. وبترك ذلك حصلت(أزمة الطلاق) .

5- أزمة الخيانة الزوجية :

وبترك موازين الإسلام في قضايا الجنس مثل قوله سبحانه:[**وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ*إِلَّا عَلَى أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ**] المعارج:29ـ30، وقوله:[**قُلْ لِلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّوا مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ**] النور:30، حصلت(أزمة الخيانات الزوجية).

ثانياً: الأزمة الاقتصادية.

1- أزمة الفقر :

و نشأت هذه الأزمة من ترك قوله تعالى:[**كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ**] الحشر:7 .

---

[1] انظر: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، د. عبد السلام أبو قحط ، ص:351، الجامعة الجديدة للنشر. المهارة في إدارة الأزمة وحل المشكلات، سامي محمد هشام، ص:23ـ24، ماجستير ، الجامعة الأردنية، ط1 2007مـ ـ 1728هـ ، دار البداية (بتصرف) ،

2- أزمة البطالة :

وبترك قوله سبحانه:[**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالمُؤْمِنُونَ**] التوبة:105، وسائر الآيات المرتبطة بالتجارة والبيع وغيرها، حصلت (أزمة البطالة).

3– أزمة القروض:

وبترك قوله سبحانه:[**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ**] آل عمران:130، وقوله تعالى:[**الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ المَسِّ**] البقرة:275، وقوله سبحانه:[**يَمْحَقُ اللهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ**] البقرة:276، وما أشبه ذلك حصلت (أزمة القروض) التي ينوء المجتمع تحتها ولا يجد علاجاً لأدائها.

4ـ أزمة التضخم :

نشأت من ترك المسلمين لقوله سبحانه:[**فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ**] البقرة:279 وغيرها من الآيات الدالة على العدل.

ثالثاً:الأزمة الثقافية الحضارية:

1- أزمة الاستبداد :

وهذه الأزمة نشأت من ترك قوله تعالى: [**وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ**] **الشّورى**:38 وقوله سبحانه: [**وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ**] {آل عمران:159} .

2- أزمة القضاء :

ونشأت هذه الأزمة من ترك قوله سبحانه:[**يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللهِ**] {ص:26}. وقال:[**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُسَمًّى فَاكْتُبُوهُ**] {البقرة:282}. وغيرها من الآيات المرتبطة بالقضاء .

3- أزمة التأخّر :

وبترك قوله سبحانه:[**وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ**] آل عمران:139، وما أشبه من الآيات المباركات حصلت (أزمة التأخّر) للمسلمين.

رابعاً: الأزمة الصحية

1 - أزمة الأمراض :

وبتركهم قوله سبحانه:[**وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا**] {الأعراف:31} فإنه لا يجوز الأكل والشرب إلى حد الإسراف، وكلا الأمرين واضح. وبتركهم قوله تعالى: [**وَإِذَا مَرِضْتُ فَهُوَ يَشْفِينِ**] {الشعراء:80} وكذلك تركوا قوله سبحانه: [**ثُمَّ أَتْبَعَ سَبَبًا**] {الكهف:89} مما يدل على أن كل

شيء له سبب.. فالمرض له سبب، واللازم أن يعالج السبب حتى يزول المسبِّب. ولـــذا نـــشأت (أزمة الأمراض).

خامساً: أزمة الأخلاق:

وبترك الاقتداء بقوله سبحانه:[**وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ**] القلم:4، حدثت (أزمة سوء الأخلاق)..حيث ترك المسلمون العمل بقول القرآن الحكيم:[**لَقَـدْ كَـانَ لَكُـمْ فِـي رَسُـولِ اللهِ أُسْـوَةٌ حَـسَنَةٌ**] الأحزاب:21، بعد أن كان e على خلق عظيم، وبعد أن قال الله سبحانه وتعالى في حقه: [**فَبِمَـا رَحْمَةٍ مِنَ اللهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ القَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ**] آل عمران:159.

ثالثاً: أنواع الأزمات التي تتعرض لها الجماعة المؤمنة.

ويرى الباحث أن نركز على أنواع الأزمات التي تعرضت لها الجماعـة المـسلمة مـن خـلال الدراسة القرآنية التحليلية على ضوء ما سبق من الدراسة النظرية وهي كالتالي:

أولاً: إدارة الأزمة الاقتصادية في القرآن الكريم

-ـ قصة يوسف عليه السلام .

ثانياً: الأزمة العسكرية في عصر النبي e .

- الأزمة من خلال غزوة الأحزاب (الخوف والرعب الشديد)[1] .

ثالثاً: إدارة الأزمة الاجتماعية في حياة الداعية

- إدارة الأزمة في حادثة الإفك .

رابعاً: الأزمة الثقافية والفكرية

- نجاح سليمان عليه السلام في إدارة تلك الأزمة الرهيبة مع ملكة سبأ .

خامساً: الأزمة السياسية (تسلط الكافرين على المؤمنين) .

ـ طالوت وجالوت .

سادساً: الأزمة الأخلاقية .

-ـ كالتي حدثت مع امرأة عزيز مصر حينما اتهمت يوسف عليه السلام.

وسيقوم الباحث بإذن الله بعقد مبحث تفصيلي في شرح هذه النماذج .

---

[1] وكذلك: في غزوة (بدرـ أحد ـ حنين) وغالبية غزوات النبي صلى الله عليه وسلم .

المبحث الثاني

مفهوم إدارة الأزمات.. مراحلها.. سبل الوقاية وطرق العلاج

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها .

نقصد به كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات .

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة:" عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور"[1].

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية "[2].

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها:" التخطيط لما قد لا يحدث "[3].

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.[4]

---

[1] إدارة الأزمة، سعد الدين عشماوي، ص: 199، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، 1996م.

[2] إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، عاصم محمد و دقامسة، مأمون محمد الأعرجي، ص: 777، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2000م .

[3] إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، عبد الرحمن توفيق، ص: 18، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004م .

[4] إدارة الأزمات، عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، ص:(5 – 6)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994.

ثانياً: مراحل إدارة الأزمات :

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية:

1 – اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (المرحلة التحذيرية) .

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة[1].

2 – الاستعداد والوقاية (مرحلة نشوء الأزمة) .

من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.[2] وهذا يتطلب من المجتمع الاستعداد الكافي للوقاية من الأزمات .

3 – احتواء الأضرار والحد منها (مرحلة انفجار الأزمة) .

إن هذه المرحلة تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع[3].

4 – استعادة النشاط (مرحلة انحسار الأزمة) .

تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها[4]. وتتسم هذه المرحلة بشيء من الحماس الزائد، وتكاتف الجماعة في مواجهة الخطر.

5 – التعلم.

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.[5]

---

[1] إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، محمد رشاد الحملاوي، ص (62)، مكتبة عين شمس، ط2، 1995.

[2] إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، محمد رشاد الحملاوي، ص (62-63).

[3] إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، محمد رشاد الحملاوي، ص (63-64).

[4] أنظر: (المهارة في إدارة الأزمة وحل المشكلات، ص:22ـ23. الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ص:357.

[5] إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، محمد رشاد الحملاوي، ص (64-65).

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف، فقد قسمها أحمد عز الدين **إلى ثلاث مراحل**[1]:

1ــ مرحلة ما قبل الأزمة . 2ــ مرحلة التعامل مع الأزمة . 3 ــ مرحلة ما بعد الأزمة .

المطلب الثاني: سبل الوقاية وطرق العلاج .

أولاً: سبل الوقاية .

لقد حدد القرآن الكريم الخطوات والوسائل التي يمكننا فيها مواجهة الأزمــات والتغلــب عليهــا، وهي:

1ــ التوازن وعدم الانهيار والاستسلام ، واليقين بفرج الله.

إن العامل النفسي هو الأخطر في مواجهة الأزمات، لذلك حرص القرآن على مخاطبــة النفــوس وتثبيتها عند المحن والابتلاءات، وتدريبها على أن هذه الأزمات ستنتهي حتماً.

وهنا جاء قوله سبحانه معقباً على مشاعر المؤمنين وهم في خضم الأزمة، حيث اهتزاز الإيمان والثقة وسيطرة الأوهام والظنون:[**أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَــوْا مِــنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ البَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ آَمَنُوا مَعَهُ مَتَــى نَــصْرُ اللهِ ؟**]البقرة:214.

ويحدثنا **الشيخ الشعراوي** عن نفسية المؤمنين قائلاً: أصابتهم الفاجعة الكبرى، الملهية، المتكررة، وهي لا تتكرر على نمط واحد، إنما يتعدد تكرارها، فمرة يأخذها الإيمان، ثم تأخــذها المــصائب والأحداث، وتتكرر المسألة، حتى بلغ الموقف من الاختيار والابتلاء إلى القمة، ومع ذلك واصــل **e** والذين معه الاستمساك بالإيمان، حتى وصل الأمر من أثر هذه الهزة أن: { **يَقُــولَ الرســول والذين آمَنُواْ مَعَهُ متى نَصْرُ الله** } البقرة:214. ولم يكن ذلك للشك والارتياب فيه، ومع ذلك فإذا بصوت آخر من المعركة يرد عليهم قائلا:{**ألا إِنَّ نَصْرَ الله قَرِيبٌ** }[2] .

فالتربية القرآنية لمواجهة الأزمات تبدأ في الشعور وفي النفس، فبدون أن يكون هناك يقين وثقــة وأمل بنصر الله، لا يمكن أن يتم التغلب على الأزمات.

2ــ الرجوع إلى الله والتوبة النصوح.

حين تبدأ الأزمات على المؤمنين عليهم ألا ينهاروا بل يفكروا في أخطــائهم ومعاصــيهم، فــالله يقول:[**وَلَوْ يُؤَاخِذُ اللهُ النَّاسَ بِمَا كَسَبُوا مَا تَرَكَ عَلَى ظَهْرِهَا مِنْ دَابَّةٍ**] {فاطر:45} وليس إهمالاً

---

[1] إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، د: أحمد جلال عز الدين، ص (29 – 31) .

[2] تفسير الشعراوي، 567/1.

منه تعالى تأخير العقوبات ولا عجزاً[1]. وإنما لإعطائهم الفرصة لتقديم التوبة، وحين تتحق التوبة تبدأ الأزمة بالانقشاع.

يقول عز وجل: **[حَتَّى إِذَا ضَاقَتْ عَلَيْهِمُ الأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ وَضَاقَتْ عَلَيْهِمْ أَنْفُسُهُمْ وَظَنُّوا أَنْ لَا مَلْجَأَ مِنَ اللهِ إِلَّا إِلَيْهِ ثُمَّ تَابَ عَلَيْهِمْ لِيَتُوبُوا إِنَّ اللهَ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ]** التوبة:118، لقد وصف القرآن حال هؤلاء الثلاثة الذين خلفوا عن رسول الله **(وَضَاقَتْ عَلَيْهِمْ أَنْفُسُهُمْ)** ليس هناك أصعب وأقسى من أن يضيق الإنسان بنفسه فهي أصعب مستويات الأزمة النفسية، ولكن عندما يتوب العبد فهو يعود إلى ربه طالبا المغفرة عن العصيان والذنب، فذلك يعني أن الله قبل توبته[2].

3_ التأمل والتدبر في إيجاد الحلول، وإتباع المنهج العلمي.

إن كل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة تقود إلى المرحلة التالية، حتى يتم الخروج منها، فمن الأمل واليقين برحمة الله إلى التوبة إلى التأمل وإيجاد الحلول، كلها حلقات متواصلة، لا يمكن الفصل بينها، وأي حلقة إذا ما فقدت سنفقد من خلاله التوفيق الإلهي في الحل الجذري.[**فَأَمَّا الَّذِينَ آَمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ وَأَمَّا الَّذِينَ اسْتَنْكَفُوا وَاسْتَكْبَرُوا فَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَلَا يَجِدُونَ لَهُمْ مِنْ دُونِ اللهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا**] النساء:173. لقد جاء القرآن الكريم ليضع الطريقة المثلى في علاج الأزمات والابتلاءات، بخطوات منظمة، وبشكل منطقي:

أـ قراءة التاريخ: و ذلك من باب القياس والقراءة الموضوعية للاستفادة من أزمات الأمم المشابهة

ب ـ القراءة العلمية والموضوعية للأزمة.

من الضروري أن تشخص الأزمة بشكل سليم ودقيق حتى يمكن أن يوفر العلاج الصحيح، وإلا ستبقى الأزمة قائمة، فقد قال عز وجل:[**إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الحَقِّ شَيْئًا]** النَّجم:28، فإن الحق لا بد فيه من اليقين المستفاد من الأدلة القاطعة والبراهين الساطعة[3]، الكفيلة بالخروج من الأزمة، وأما حالة الظن كفيلة باستمرار الأزمة واستفحالها.

---

[1] أنظر: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن بن ناصر بن السعدي، المحقق: عبد الرحمن بن معلا اللويحق، 759/1، مؤسسة الرسالة، ط1 1420هـ -2000 م.

[2] أنظر: تفسير الشعراوي، 403/1 .

[3] انظر: تفسير السعدي، 830/1 .

ج ــ إعداد العلاج والحل .

فالأخذ بالأسباب يقود إلى العلاج والخروج من الابتلاءات **[وَلَوْ أَنَّهُمْ فَعَلُوا مَا يُوعَظُونَ بِهِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ وَأَشَدَّ تَثْبِيتًا]** النساء:66، فلو أنهم استجابوا واستمعوا للموعظة التي يعظهم الله بها؛ ولكان خيراً لهم وأشد تثبيتاً واستقراراً للإيمان في قلوبهم وأبعد عن الاضطراب فيه[1].

فعلى الجماعة المؤمنة ألا تعيش حالة الأزمة والابتلاء بكل كيانها وتفتقد القدرة على القراءة والتشخيص، وتدبر الحلول .

4_ سؤال أهل الاختصاص والخبرة .

لقد أكد القرآن الكريم على ضرورة سؤال أهل الاختصاص والرجوع إليهم والاستفسار، والاعتماد على تقييمهم وقدرتهم على الاستنباط والتحليل للخروج من الأزمات **[وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ]** النساء:83، ليعلموا كنه الخبر، ويأخذوا لكلّ حالة حيطتها، فيسلم المؤمنون من مكر المنافقين الذي قصدوه[2].

5_ الدعاء والتوجه واللجوء لله عز وجل.

يقول تعالى:[**وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ**] البقرة:186، فالدعاء يشكل حالة من الخضوع والذل والانكسار واللجوء لله عز وجل، ولهذا حذرنا الله أن يكون لنا ملجأ أو وجهة غير وجهة الله عز وجل:**[قُلِ ادْعُوا الَّذِينَ زَعَمْتُمْ مِنْ دُونِهِ فَلَا يَمْلِكُونَ كَشْفَ الضُّرِّ عَنْكُمْ وَلَا تَحْوِيلًا]** الإسراء:56، فالدعاء هو الحلقة الأخيرة في إطار مواجهة الأزمات.

ثانياً: طرق علاج الأزمات .

وبعد هذه الوقفة من أسباب، ووسائل الوقاية، نقف مع العلاج في إدارة الأزمات:

1- ما أصابك لم يكن ليخطئك:

أثناء الأزمات يغيب عنا أحياناً أن كل شيء بقضاء وقدر، وأن ما أصاب المؤمن لم يكن ليخطئه، فهو رفع للدرجات، وتمحيص للسيئات، وليعلم الله الذين صدقوا ويعلم الكاذبين.

---

[1] انظر: (في ظلال القرآن، سيد قطب، 171/2 . تفسير الشعراوي، 1634/1 .) .

[2] انظر: التحرير والتنوير، 139/5 .

2- الاستشارة وتوسيع نطاقها:

حاجتنا إلى الاستشارة لحظة الأزمات حاجة ملحة مع أهميتها في جوانب ومراحل شتى، إلا أنهـا تتأكد ولا شك وقت الأزمات[1]، والغريب في الأمر أن بعضنا بدل أن يلجئ إلى التخفيف من حـدة الأزمة بمراجعة النفس ومحاسبتها، على الخلل والتقصير، يلجئ إلـى المزايـدة فـي الأعمـال، وافتعال دعوى الكمال، وفي موقف الرسول عليه الصلاة والسلام عندما أشارت عليه أم سـلمة[2] فقبل رأيها وهي امرأة، وما نظر إلى الأزمة من زاوية واحدة .

4- التثبت وعدم الاستعجال:

ففي غزوة الأحزاب تحدث المنافقون[3]، وفي غزوة بدر رجع المنافقون[4]، وهكذا هم في الأزمات، فقد يخرج المرجف والمخذل، وصاحب الشهوة الخفية فيصعدون الأزمات، وقد يجدون من يسمع لهم.

5- استخر واستعن:

إن كنت قد بذلت جهدك واستفرغت كامل وسعك في إدارة أزمتك، فاسـتخر واسـتعن باللـه عزوجل، ومن الإعانة العون والسداد، وتكون عندها قد قضيت ما عليك .

المبحث الثالث

الإدارة بالأزمات

وفيه مطلبان :

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالأزمات:

وهي تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية على المشاكل القائمـة التـي تواجه الكيان الإداري، وهو ما يعرف **بعلم صناعة الأزمة** للتحكم والسيطرة على الآخرين.[5]

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السـلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

---

[1] وتتجلى مشاورة الرسول e لصحابته في غزوة بدر أربع مرات، لأن الشورى مبدأ أصيل من أهم مبادئ الإسلام.

[2] انظر:الرحيق المختوم، الشيخ صفي الرحمن المباركفوري، ص: 385.

[3] أنظر: المرجع السابق، ص:349.

[4] أنظر: المرجع السابق ، ص: 283 .

[5] إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، محسن أحمـد الخـضيري، ص:(20 -21)، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م .

وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة.
وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة على العالم، ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها .

المطلب الثاني: صناعة الأزمة.

وصناعة الأزمة فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

1- **مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:**

وهي مرحلة التمهيد للأزمة، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها.

2- **مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:**

وهي مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياده ووضعه في فخ الأزمة.

3- **مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:**

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له[1]. **ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:**

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات .
- اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.
- اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعياً، أو ثقافياً... الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك إدارة الأزمة.

4- **مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:**

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور.

[1] إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، محسن أحمد الخضيري،.ص (17-20).

5- **مرحلة تهدئة الأوضاع**:

وهي المرحلة التي يتم فيها إعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي .

6- **مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر**:

وهي مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي يتم فيها **حلب الخصم** كما تحلب البقرة الحلوب تماماً، حيث يتم فيها حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة[1].

نماذج عملية للإدارة بالأزمات :

- **حل أزمة المستضعفين**[2] **بقطع الطريق على القوافل التجارية بعد صلح الحديبية** وذلك بانفلات رجل من المسلمين، ممن كان يعذب في مكة وهو **أبو بصير** رجل من ثقيف حليف لقريش، جاؤوا إلى رسول الله في طلبه حسب الاتفاقية، فدفعه النبي e ، فخرجا به، حتى إذا بلغا ذا الحليفة، فنزلوا يأكلون من تمر لهم، فقال أبو بصير لأحد الرجلين: والله إني لأرى سيفك هذا يا فلان جيداً، أرني أنظر إليه فأمكنه منه، فضربه به، وفرّ الآخر حتى أتى المدينة، فدخل المسجد يعدو، فجاء أبو بصير فقال: قد والله أوفى الله ذمتك ورددتني إليهم، ثم أغاثني الله منهم، فقال النبيّ e :" **وَيْلُ أُمِّهِ مِسْعَرُ حَرْبٍ لَوْ كانَ لَهُ أحَدٌ** " فلما سمع عرف أنه سيردّه إليهم؛ قال: فخَرج حتى أتى سيف البحر "[3] وتفلّت أبو جندل بن سهيل بن عمرو، فلحق بأبي بصير، فجعل لا يخرج من قريش رجل قد أسلم إلا لحق بأبي بصير، حتى اجتمعت منهم عصابة، فوالله ما يسمعون بعير خرجت لقريش إلى الشام إلا اعترضوا لهم فقتلوهم، وأخذوا أموالهم .

وهذا شكل أزمة وعائقاً قوياً يهدد أمن واستقرار قريش مما دفعها للإرسال إلى النبيّ e يناشدونه الله والرحم لما أرسل إليهم، فمن أتاه فهو آمن[4] .

وانحلت الأزمة الرئيسية بفضل الأزمة التي افتعلها أبو بصير، ورفع الحرج عن النبي e، وحينها أرسل e إليهم فقدموا عليه المدينة .

---

[1] المرجع السابق، ص: (20 -21)

[2] انظر: الرحيق المختوم، ص:389ـ390.

[3] جامع البيان في تأويل القرآن، محمد بن جرير، أبو جعفر الطبري، 224 - 310 هـ ، 247/22، المحقق: أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، ط2، 1420 هـ - 2000 م (باختصار)

[4] انظر: (الدر المنثور، عبد الرحمن بن الكمال جلال الدين السيوطي، 531/7، دار الفكر - بيروت، 1993. الرحيق المختوم، ص:390) .

المبحث الرابع

نماذج من إدارة الأزمات في الممارسة العملية

وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم، وكانت مظهــراً مــن مظــاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، ولم تكن تعرف آنئذ باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة... الخ، وكانــت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مــع المواقــف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار[1]. و إليكم أمثلة مــن نمــاذج الأزمات التي وضع القرآن لها حلاً، حسب نوعيتها.

المطلب الأول: إدارة الأزمة الاقتصادية في القرآن الكريم

وضع القرآن الكريم الأسس العلمية والعملية لعلم إدارة الأزمات، وضرب لذلك مثلا فــي ســورة يوسف عليه السلام، برؤيا الملك، والتي مثلت انذاراً بقرب حدوث مجاعة في المنطقة، وقــدر الله لنبيه يوسف عليه السلام وضع الخطة العلمية للخروج من هذه الأزمــة، يقــول تعــالي: **[قَــالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ]** يوسف:47 والمتأمل لهذه الآية الكريمة يلاحظ أنها قد اشتملت عدة عناصر لإدارة الأزمة، هي:

(1) **الاهتمام بالزراعة** . (2) **زيادة الإنتاجية** . (3) **تقليل الفاقد (سلامة التخزين)** .

(4) **ترشيد الاستهلاك و الفائض** .

أولا: الاهتمام بالزراعة: أمر يوسف عليه السلام المصريين بالزراعة**[قَالَ تَزْرَعُونَ]** يوسف:47، وذلك لتوافر كافة العوامل المناخية والبيئية والبشرية في مصر، لقيــام زراعــة ناجحــة، تغــل محصولاً وفيراً، مثل: اعتدال المناخ طوال العام، و استقرار الجــو وغيــاب التقلبــات الجويــة المفاجئة التي قد تضر بالمحاصيل الزراعية (كالرياح العاصفة)، ووفرة مصادر المياه طول العام (كثرة الأنهار في مصر) وقد أشار القرآن الكريم إلي هذه الحقيقة علي لسان فرعون، فــي قولــه تعالي:[**وَنَادَى فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِنْ تَحْتِي أَفَلَا تُبْصِرُونَ]** الزُّخرف:51، وفرة الأيدي العاملة والخبيرة بالزراعة منذ قدم التاريخ.

[1] إدارة الأزمات في عالم متغير، عباس رشدي العماري، ص(51 - 52)، القاهرة، مركــز الأهــرام للترجمــة والنشر، ط1، 1993.

ثانيا: زيادة الإنتاجية: وهذا الأمر مهم لإدارة الأزمة حيث جاء على لسان يوسف عليه السلام على الألفاظ(تزرعون)، (سنين دأباً)، (فما حصدتم)، والخطاب هنا موجه لكل عناصر المجتمع، ليشترك الجميع في عملية الزراعة، وأن تسخر الدولة كل إمكانياتها في إنقاذ كيانها من الأزمة.
يقول د.أحمد نوفل: " تأمل كيف زاد يوسف عليه السلام نسبة التشغيل والفاعلية حتى استغرقت الطاقة كل قادر على بذل أي جهد تمثل ذلك في قوله (تزرعون) ثم كيف زاد الإنتاج الكلي لمصر أضعافاً وهذا هو سبيل التنمية، فالخطة اليوسفية قد راعت هذا كله، فزادت الإنتاج إلى ما نستطيع تقديره بنسبة 400% وأولت اهتماماً ولاشك كبيراً للعوامل البشرية "[1] وتم ذلك عن طريق:

1ــ **انتهاج سياسة الدورات الزراعية الموحدة والمتصلة**: أمر يوسف عليه السلام بزراعة الأرض كلها بمحصول زراعي واحد، وهو القمح، ولمدة سبع سنوات متصلة **[قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا]** يوسف:47، وذلك للأسباب الآتية:

أــ لأن القمح هو المحصول الاستراتيجي الأول، لمواجهة الكارثة الزراعية المتوقعة، وبغير القمح، سيلحق الهلاك بكل البشر والدواب والأنعام.

ب ــ توقع لجوء سكان المنطقة المحيطة بمصر إليها، طلبا للقمح، وهو دور اختص الله به مصر منذ قديم الزمان، كواحة أمن وأمان، لكل من يلجأ إليها .

ولتحقيق ذلك جعل يوسف عليه السلام الدورات الزراعية موحدة بزراعة القمح فقط ــ حتى لا تشغل هذه المحاصيل الثانوية حيزاً من أرض مصرــ ولمدة سبع سنوات متواصلة، ليحقق فائضاً كبيراً من محصول القمح، والذي يكفي استهلاك البلاد طوال فترة الأزمة الاقتصادية.

2 ــ **زيادة ساعات العمل (العمل الدؤوب)**:

كان نظام الزراعة في ذلك الوقت يعتمد علي نظام ري الحياض، والذي يعتمد بدوره علي فيضان النيل مرة واحدة في العام، ولكن يوسف عليه السلام أمر المصريين بالعمل الدؤوب**[قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا]** وهو زراعة الأرض أكثر من مرة في العام، نظراً لتوافر مصادر أخري للمياه في مصر طوال العام، بخلاف فيضان النيل، و العمل الدؤوب يتطلب: زيادة رقعة الأرض المزروعة قمحاً، زيادة الزراعة الكلية باستصلاح الصحراء، زيادة غلة الفدان، ورفع جودة المحصول.

---

[1] سورة يوسف دراسة تحليلية،د. أحمد نوفل، ص:414 .

ثالثا: تقليل الفاقد، عن طريق: سلامة التخزين .

بعد أن ركز يوسف عليه السلام على زيادة الإنتاج ومضاعفته، عمل على المحافظة عليه باستخدام أفضل الطرق لضمان سلامته من (التسوس ــ والرطوبة ــ والإنبات) فقد أمر بترك القمح في سنبله(وهي طريقة مصرية قديمة ومعروفة لتخزين القمح لدينا، ولكنها من الوسائل الحديثة للشعب المصري) حيث تحمي السنابل حبات القمح من العوامل الجوية الخارجية[1].

وظهر هذا جلياً في كتب التفسير، حيث قال الإمام البقاعي في تفسيره لقوله تعالى: **[فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِه إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ]** يوسف:47 أي: اتركوه على كل حال في سنبله، لئلا يفسد بالسوس أو غيره[2]، لأن إبقاء الحبة في سنبلها يوجب بقاءها على الصلاح[3].

رابعاً: ترشيد الاستهلاك و الفائض .

والذي يبدو أن يوسف عليه السلام نجح في ذلك إلى حد بعيد، بإبقاء الحصاد في سنبله إلا القليل الذي يلزم للاستخدام، والواضح من الآية أنه يجب إبقاء الكثير في سنبله.

وبالتقدير يكون الثلث للاستهلاك، والثلثان للتخزين، وهذا غير مرتبط بكميات محدودة، لأن الإنتاج والاستهلاك غير ثابتين، ومرتبطين بعدد السكان وزيادته[4]، كما أن يوسف عليه السلام أشار عليهم بتقليل ما يأكلون في سنوات الخصب لادخار ما فضل عن ذلك لزمن الشدة، فقال: (**إلاّ قليلاً مما تأكلون**)[5]. (فَقَدْ أَوْصَاهُمْ بِالاقْتِصَادِ وَالتَّوْفِيرِ، وَالأَكْلِ دُونَ إِسْرَافٍ لِيَبْقَى لَهُمْ وَفْرٌ كَافٍ لِسِنِيِّ الجَدْبِ التَّالِيَةِ) [6].

---

[1] انظر:التحرير والتنوير، الشيخ محمد الطاهر بن عاشور، 287/12 .

[2] نظم الدرر في تناسب الآيات والسور، للبقاعي، 52/4.

[3] مفاتيح الغيب، للرازي، 53/9 .

[4] أنظر: الإدارة في سورة يوسف عليه السلام " دراسة موضوعية " ، الطالب. نايف شعبان قرموط ، ص: 218، رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، بالجامعة الإسلامية ــ غزة .

[5] التحرير والتنوير، 287/12 .

[6] أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، جابر بن موسى بن عبد القادر بن جابر أبو بكر الجزائري،1643/1، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ط5، 1424هـ/2003م .

*** تحليل الأزمة حسب المراحل :**

وقعت هذه الأزمة في مصر في عهد يوسف عليه السلام، لمدة سبع سنوات عجاف، لعدم نـزول المطر[1] وقلة منسوب مياه النيل[2] التي تعتمد عليه الزراعة في مصر لإشـباع حاجـات الإنـسان الضرورية.

يقول أ.د. مهران: " إن مصر كانت عرضة للمجاعات وفترات من تـدهور الإنتـاج الـصناعي والحيواني على مر العصور.. وذلك في أغلب الأحايين من آثار اضطراب النيل وامتناع فيضانه، واختلاله بالوفاء كما تعود أهل مصر.. وتنتظر العالم كله أو جله للقائه فعندئذ فلا رياً ولا زرعـاً ولا ضرعاً، فتكون الكارثة التي تنزل في البلاد والعباد " [3]

الإنذار:

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم يجد أعوان الملك من (الكهنة والعـرافين) مـن يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقي الملك يوسف في السجن **(يُوسُفُ أَيُّهَـا الـصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ)** يوسف: 46، ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخـاء وجـدب[4]، ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات في سنوات الرخاء وهم السبع الأول ليمكـنهم مـن توزيعه في سنوات الجدب، ثم نبأهم بان السنة الخامسة عشر ستكون رخاءً وهذا لم يأت في رؤيا الملك.

يقول الحق: (**ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تُحْصِنُونَ، ثُـمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ)** يوسف: 47ــ49. ومعنى ذلك أنه ينبغي للمصريين أن يجدوا ويتقنوا العمل كدأبهم أي كعادتهم، وهذه شهادة لأهل مـصر أنهـم جـادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل ويضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيراً يكفى للاستهلاك الآدمي والتخزين، ثم يدعون القمح في السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك، وذلك أن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر من عـامين إلا بحيلـة إبقائها في السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفاً للدواب، فلما فسر لهم يوسف عليـه

---

[1] انظر: تفسير الوسيط ، سيد طنطاوي، 2314/1 .

[2] انظر: (تفسير الشعراوي، 4564/1. تفسير الظلال، 54/7) .

[3] التاريخ منذ عصر إبراهيم حتى عصر موسى عليه السلام، أ.د. محمد بيومي، 206/1 .

[4] أنظر: (تفسير الكشاف، للزمخشري، 473/2. التفسير الواضح الميسر، د. علي الصابوني، ص:586).

السلام الرؤيا طلبه الملك وولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علـــم فـــي إدارة الأزمات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.[1]

الاستعداد:

* **التحديد الكمي**: كان الملك يأخذ عشر ناتج ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الـــدهر وهـــو أول من وضع مقياساً للنيل[2].

* **بناء المخازن**:

وسنين القحط والمجاعة تقتضي حرصاً واحتياطاً فيلجأ إلى التخزين، والحفظ والادخار وتمثل ذلك في قوله تعالى:[**إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْـــصِنُونَ**] يوسف:48، والتخزين يحتاج إلى: أماكن تخزين لسنوات عدة، ثم وضع ميزانية، وهذا ما قام به يوسف حيث أمر ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكن حفـــظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها[3]. تقول التوراة: وخزن يوسف قمحاً كرمل البحر كثيراً جداً.[4]

الاحتواء:

والواضح أن مصر لم تكن الوحيدة التي أصيبت بالجدب بل بتأكد لنا : أن بلاد فلسطين قد أصابها ما أصاب مصر، بدليل حضور أخوة يوسف عليه السلام[5] للانتفاع بشراء القمح من المخزون في دولة الجوار:(**قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَـــا خَيْـــرُ الْمُنْـــزِلِينَ**) يوسف:58 .

تقول التوراة: وابتدأت سني الجوع في جميع البلدان، أما جميع أرض مصر فكان فيهـــا خبـــز، وفتح يوسف جميع ما فيه من طعام وباع للمصريين [6].

---

[1] نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم، سوسن سالم الشيخ، ص (237 – 238)، القاهرة، مجلـــة مركـــز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، 2003.

[2] الخطط ، المقريزي، ص:92، القاهرة، بدون تاريخ.

[3] أنظر: سورة يوسف دراسة تحليلية،د. أحمد نوفل، ص:427.

[4] سفر التكوين، الإصحاح 41.

[5] أنظر: أحسن القصص، عبد العظيم بدوي الخلفي، ص:162.

[6] سفر التكوين، الإصحاح41 .

يقول القرضاوي: (ما قدمتم لهن) ما يدل على أن ما استهلك إنما يتم بحساب وتقدير، فهم الــذين يقدمون وهذا دليل القصر، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك في أيام الشدائد حفاظاً على الموارد القليلة.[1]

واحتوى يوسف الأزمة فجعل لكل فرد نصيباً محدداً (**يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَــا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ**) يوسف: 65، وهذا يستلزم إحــصاء الأفراد وتدوين أسماءهم في الديوان، و ضبط الموازين والمكاييل " **أني أوفي الكيل**". والنقد.

يقول د. أحمد نوفل: لقد فتح يوسف عليه السلام الأبواب للناس حتى يــتمكن كــل واحــد مــن الوصول إليه ليدخل عليه[2] .

استعادة النشاط:

وفي السنة الخامسة عشر نزل المطر الذي تنبأ به يوسف عليه السلام: (**فِيهِ يُغَاثُ النَّــاسُ وَفِيــهِ يَعْصِرُونَ**) يوسف:49، وعاد المصريون إلى الزراعة ثــم جنــي المحاصــيل والقيــام بــبعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب بعد أن كانت الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة في الــسنوات العجاف.

ولقد أكد ذلك المفسرون في تفاسيرهم[3]، يقول الإمام البغوي في تفسيره، أي: يعصرون العنــب خمراً، والزيتون زيتاً، والسمسم دهناً. وأراد به كثرة النعيم والخير[4].

وأما الشيخ الشعراوي فقال:ما يمكن عَصْره من حبوب أو ثمار؛ مثــل: السمــسم، والزيتــون، والعنب، والقصب، أو البلح، وهذا لا يكون إلا إذا كان عندك ما يفيض عن قوت ذاتك وقوت من تعول[5]. وهكذا أوضح سبحانه أنهم سوف يُرزَقُونَ بخير يفيض عن الإغاثة؛ في وقت الأزمات.

التعلم:

* أدركوا أهمية التوحيد. * آمنوا بالرسل. * تكونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات.
* تعلموا أن للدورة الزراعية وجهان: رواج وجدب * حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.
* خططوا للأعمال قبل تنفيذها. * لاحظوا ودرسوا الظواهر ودونها.
* وضعوا مقياساً للنيل ولاحظوا وعرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه للاستعداد لها.

---

[1] دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي، يوسف القرضاوي، بيروت، الرسالة، 1996، ص 266.

[2] سورة يوسف دراسة تحليلية، د. أحمد نوفل، ص:458.

[3] أنظر: (التحرير والتنوير، لابن عاشور، 282/12. الكشاف، 504/4)

[4] تفسير البغوي، 247/4.

[5] تفسير الشعراوي، 4430/1 ، (بتصرف) .

* أدركوا أن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.
* تعاونوا وتكافلوا في الأزمة.

وللحق فإن الفوائد التي نستنبطها من هذه الأزمة كثيرة جداً قد لا يتسع المجال هنا لحصرها لذلك نكتفي بما سبق [1].

وحتى تكتمل الدائرة ويتحقق النفع، علينا أن نعرف كيف عالج رسولنا e الأزمة الاقتصادية فإليكم باختصار.

2ـ المنهج الذي انتهجه رسول الله r في علاجه للمشكلات الاقتصادية[2] .

1- مشكلة الحصار الاقتصادي على رسول الله r و الذين آمنوا معه قبل الهجرة، في شعاب مكة.

2- مشكلة التعامل مع اليهود و بناء السوق الإسلامية بالمدينة.

3- مشكلة تمويل الغزوات وقت الأزمات الاقتصادية.

4- سلوكيات الرسول r في أوقات الأزمات الاقتصادية.

5- ماذا ترك رسول الله r بعد وفاته.

المطلب الثاني: الأزمة العسكرية في عصر النبي صلى الله عليه وسلم .

- الأزمة من خلال غزوة الأحزاب:

فلما طال الحصار واشتدت الأزمة واستبد الخوف بالرجال فقال المنافقون وضعفاء الإيمان[**مَا وَعَدَنَا اللهُ وَرَسُولُهُ إِلَّا غُرُورًا**] الأحزاب:12 قال معتب بن قشير يعدنا محمد بفتح فارس والروم وأحدنا لا يقدر أن يتبرز فرقاً وخوفاً ما هذا الوعد إلا وعد غرور!! [3]

وسبب هذه الغزوة: أنه لما أجلى النبي e بني النَضير لِما ظهر من غدرهم به وخيسهم بالعهد الذي لهم مع المسلمين، هنالك اغتاظ كبراء يهود قريظة بعد الجلاء وبعد أن نزلوا بديار بني قريظة وبخيبر فخرج سلاّم بن أبي الحُقَيق، وكنانة بنُ أبي الحُقيق، وحُيي بن أخطب، وغيرهم في نفر من بني النضير فقدموا على قريش لذلك وتآمروا مع غطفان على أن يغزوا المدينة

---

[1] إدارة الأزمات (إطار نظري)، الجديلي، ص:40 .

[2] انظر: إدارة الأزمات الاقتصادية (مواقف من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم)، دكتور حسين شحاتة، أ. التجارة جامعة الأزهر .

[3] أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، أبو بكر الجزائري، 250/4 .

فخرجت قريش وأحابيشها وبنو كنانة في عشرة آلاف وقائدهم أبو سفيان، وخرجت غطفان في ألف قائدهم عيينة بن حصن، وخرجت معهم هوازن وقائدهم عامر بن الطُفَيل[1] .

وبلغ رسولَ الله e عزمهم على منازلة المدينة أبلغتْه إياه خزاعة وخاف المسلمون كثرةَ عدوّهم، وأشار سلمان الفارسي أن يُحْفر خندق يحيط بالمدينة تحصيناً لها من دخول العدوّ، وعندما تم حفر الخندق أقبلت جنود المشركين وتحزبت الأحزاب، وانضمّ إليهم بنو قريظة من داخل المدينة،

وكان جيش المسلمين ثلاثة آلاف؛ وخرج المسلمون إلى خارج المدينة بعد أن أمَّر النبي e على المدينة عبد الله بن أمّ مكتوم، ودام الحال كذلك بضعاً وعشرين ليلة لم تكن بينهم فيها حرب إلا مصارعة بين ثلاثة فرسان اقتحموا الخندق من جهة ضيقة على أفراسهم فتقاتلوا في السبخة بين الخندق وسلْع وقُتل عمرو بن ود قتلَه علي بن أبي طالب وفرّ صاحباه، وأصاب سهمٌ غرْب سعد بن معاذ في أكْحله فكان منه موته في المدينة .

ولحقت المسلمين شدّة من الحصار وخوف من كثرة جيش عدوّهم حتى همّ النبي e بأن يصالح الأحزاب على أن يعطيهم نصف ثمر المدينة في عامهم هذا.. وكاد أن يكتب معهم كتاباً في ذلك، فاستشار سعد بن معاذ وسعد بن عبادة فقال سعد بن معَاذ: قد كنا نحن وهؤلاء القوم على الشرك ولا يطمعون أن يأكلوا منها ثمرة إلا قرىً أو بَيْعاً، أفحين أكرَمَنا الله بالإسلام وأعزَّنا بك نعطيهم أموالنا والله لا نعطيهم إلا السيف حتى يحكم الله بيننا وبينهم[2]، فأبطل e ما كان عزم عليه .

وأرسل الله على جيش المشركين ريحاً شديدة فأزالت خيامهم وأكْفأت قدورَهم وأطفأت نيرانهم، واختلّ أمرهم، وهلك كراعهم وخُفهم، وحدث تخاذل بينهم وبين قريظة وظنت قريش أن قريظة صالحت المسلمين وأنهم ينضمون إلى المسلمين على قتال الأحزاب، فرأى أهل الأحزاب الرأي في أن يرتحلوا فارتحلوا عن المدينة وانصرف جيش المسلمين راجعاً إلى المدينة[3]. بعد أن نصرهم الله على أعدائهم، لأنه عليم بما لقيه المسلمون من المشقة والمصابرة في حفر الخندق والخروج من ديارهم إلى معسكرهم خارج المدينة وبذلهم النفوس في نصر دين الله فجازاهم الله بالنصر المبين كما قال: [**وليَنصُرَنّ الله مَنْ ينصره**] الحج:40 .

---

[1] الرحيق المختوم، للمباركفوري، ص: 340 .

[2] الرحيق المختوم، ص:349 .

[3] انظر: (التحرير والتنوير، 21/ 277ـ 278 . الرحيق المختوم، ص: 342ـ 343).

*** تحليل الأزمة في غزوة الأحزاب**

الإنذار:

تحالفت قريش مع غطفان وبني سليم وبني أسد وفزارة وأشجع وبني مرة، فكانوا عشرة آلاف، وقائدهم جميعاً أبو سفيان بن حرب[1]، وكان على كل قبيلة قائدها.

تحالفت معهم بنو قريظة، من قبائل اليهود التي تسكن المدينة، رغم المعاهدة بينهم وبين رسول e ، والتي أقروا فيها أن يدافعوا عن المدينة مع المسلمين، ولكنهم نقضوا العهد.

الاستعداد:

كان أمام النبي e بديلين: إما قتالهم وجهاً لوجه، وإما مصالحتهم ولو على حساب ثلث ثمار المدينة[2]، وكان عليه السلام يهدف من وراء ذلك تفتيت الصف المعادي، وهذه هي الثغرة التي استطاع عليه السلام أن يفك أكبر أزمة يتعرض لها المسلمون، مبيناً أنه لا حرج في إقامة بعض التحالفات مع بعض الأطراف لتحييدهم .

استشار e المسلمين، فرفض الأنصار المصالحة وأبوا إلا السيف، وكان عدد المسلمين ثلاثة آلاف والعدو عشرة آلاف غير بني قريظة، والمسلمون ثلثهم أو يقلون، وبدأ المسلمون في الاستعداد للحرب.

الاحتواء:

- شاور الرسول e أصحابه في أسلوب الحرب.
- أشار سلمان الفارسي بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها، كما يفعل الفرس في حماية مدنهم.
- أدخلت النساء الحصون المنيعة، وكانوا مدربين على مداواة الجرحى لقيامهم بها من قبل.
- قسم الرسول e المسلمين إلى عدة فرق، كل فريق منهم يتكون من عدة أفراد.
- حدد لكل فريق مهمته، وهي حفر أربعين ذراعاً كل حسب قدرته.
- كل ما يخرج من الحفر يطرح تجاه المدينة حتى لا يستخدمه العدو لردم الخندق.
- بث العيون على الأعداء حتى يأتوه بالمعلومات ويغموا عنه العدو كحذيفة بين اليمان.
- وعدهم بالنصر وان الله سبحانه وتعالى قد أراه قصور الشام واليمن ومصر وفارس، ومعنى ذلك أن النصر سيكون حليفه ومن معه دائماً وليس فقط في تلك المعركة.

---

[1] انظر: الرحيق المختوم، ص: 338 .

[2] انظر: دراسات في السيرة، تصنيف: د. سالم سلامة، د. طالب أبو شعر، د. نزار ريان، ص: 239.

- تخذيل العدو وتفرقتهم، وكانت تلك مهمة نعيم بن مسعود للتفريق بين القبائل وبـين اليهـود، وكان قد أسلم ولم يعلم المشركون أو اليهود بإسلامه.

- عسكر المسلمون وجبل (سلع) خلفهم لحماية ظهورهم، والخندق من إمامهم، فلم يستطع الأعداء الالتفاف حولهم كما فعلوا في غزوة أحد، ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بخيولهم .

- حدثت بعض المعارك الفردية مع الفرسان، وكان النصر لفرسان المسلمين كعلـي بـن أبـي طالب.

- أنزل الله عليهم الريح فقلعت خيامهم وألقت قدورهم وأطفأت نيرانهم وهلك الكـراع (الخيـل) والخف (الإبل)، فقرر أبو سفيان الرحيل فارتحلوا معه.

- ردهم الله بغيظهم لم ينالوا شيئاً، أي لم يحققوا هدفهم وكفى الله المؤمنين القتال.

- قرر الرسول e معاقبة بني قريظة لنقضهم العهد.

- قرر الرسول e انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم[1].

استعادة النشاط:

رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع والرعي والإعداد للمعارك القادمة التي سينتقلون فيها إلى الهجوم وليس الدفاع فقد علموا أن المدينة أصبحت في أمان.

التعلم:

- تعلم المسلمون أسلوباً جديداً في القتال.
- صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.
- على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الله.
- ابتكروا بعد ذلك في الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه.
- أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة.
- العمل الجماعي يحقق الأهداف بفعالية.
- حددوا الأهداف لكل عمل.
- وضعوا الخطط والسيناريوهات.
- تشاوروا في كل أمورهم ليعصم رأي الجماعة خطأ الفرد.
- كانوا دائمي الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصي عليهم شيء.
- ضرورة تواجد قائد الأزمة دائماً للاتصال المباشر، ولإصدار القرار المناسب لكل موقف.

---

[1] انظر: الرحيق المختوم، ص :326 – 341 .

- استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل.
- وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح.
- حافظوا على الموارد البشرية بحمايتها من الهلاك أمام عدو أكثر عتاداً وعدداً.
- تعلموا أهمية توصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم [1].

وللاستزادة في هذا المجال ينصح الباحث بدراسة غزوة حنين بالتفصيل، لما تحويه من دروس وعبر في حل الأزمات الساخنة، وكذلك غزوة أحد التي دفع فيها المسلمون ثمناً باهضاً نتيجة مخالفة الرسول عليه السلام .

المطلب الثالث: إدارة الأزمة الإجتماعية في حياة الدعاة .

تعرض المجتمع الإسلامي منذ عهد النبوة، لصنوفٍ مختلفة من أنواع الحروب والتضييق، من أجل وأد هذا الدين، واجتمع في سبيل ذلك المشركون واليهود، والمنافقون والنصارى، في بوتقةٍ واحدةٍ لتحقيق هذا الهدف، متناسين ما بينهم من عداوة واختلافات؛ فمنذ بعثة الرسول e واجه المسلمون الكثير من الأزمات مختلفة الأشكال، اتسمت قبل الهجرة بالتعذيب لكل من أسلم، ثم بالحصار في شِعْب أبي طالب، وبعد الهجرة أخذت المواجهات بين الطرفين الطابع الحربي، إلى أن توجت بحشد جيشٍ عرمرم، من مختلف قبائل العرب لحصار المدينة، وبخيانة اليهود والمنافقين من الداخل، فكان هذا الموقف من أصعب المواقف التي مرت بالمسلمين[**إِذْ جَاءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونَا * هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زِلْزَالاً شَدِيداً**] (الأحزاب : 10-11) .

فهزم الله كيد هذه الأحزاب، وعادت هذه الجيوش إلى ديارها تجر ذيول الهزيمة والعار، و« عرفوا

أنَّ القضاء على هذا الدين وأهله لا يمكن بطريق استخدام السلاح، فقرروا أن يشنوا حرباً دعائية واسعة، ضد هذا الدين من ناحية الأخلاق والتقاليد، وأن يجعلوا شخصية الرسول أول هدفٍ لهذه الدعاية، ولما كان المنافقون هم الطابور الخامس في صفوف المسلمين، ولكونهم من سكان المدينة، كان يمكن لهم الاتصال بالمسلمين، واستفزاز مشاعرهم كل حين »[2].

فواجه المسلمون فتناً داخلية، حاول المنافقون إشعالها في الصف الإسلامي، أدت إلى أزمات عاتية، واستطاع e الإمساك بزمامها، والوصول بالمسلمين إلى بر الأمان.

---

[1] أنظر: إدارة الأزمات (إطار نظري) ، الجديلي، ص: 42 .

[2] الرحيق المختوم، ص: 388،389 .

وقد تبين « أنَّ نظام إدارة الأزمات عرفته الدولة الإسلامية، منذ بداية تأسيسها على يد رسولنا e سواءً في حياته الاجتماعية الأولى، أو حياته السياسية والإدارية والحربية، سيجد المرءُ ما لا يُعد ولا يحصى، من أصولٍ منهجية لعلم إدارة الأزمات »[1] .

*** دراسة حادثة الإفك**

وقد تم اختيار حادثة الإفك لهذه الدراسة لعدة أسباب منها :

1- المدة الزمنية التي مرت بها الأزمة :

لا شك أنَّ عامل الوقت في أي أزمة تواجه الإنسان، له دور فعال في سهولة الخروج منها، فكلما طالت المدة، كلما زاد تعقيد المشكلة، واتسعت دائرة الأزمة، ونظراً لما مثَّله عامل الوقت في حادثة الإفك؛ فقد ظل الرسول e ما يزيد عن شهرٍ كامل يسمع الأذى في أهله، كما تقول عائشة رضي الله عنها: **(وقد لبث شهراً لا يُوحى إليه في شأني شيء)**[2] وكادت أن تقع الفتنة بين الأوس و الخزرج بسبب المنافقين بهذا الخصوص[3]، ممَّا زاد في ثقل هذه القضية على النبي عليه السلام .

2- إيجاد حالة من عدم الاستقرار الأسري للرموز الدعوية :

فلم يكن من قبيل المصادفة أن يتم التشهير والقذف بحقِّ عائشة رضي الله عنها، بل إنَّ المنافقين وجدوا في إمكانية رمي عائشة رضي الله عنها بالزنا فرصة لا تعوض، في النيل من شخص الرسول e ؛ فالعائلة تمارس ضغطاً هائلاً قد يكون سلبياً أو إيجابياً؛ فعائلات العاملين قد تكون نصيراً لما يقوم به الفرد في عمله، أو قد تكون عائقاً في عمله .

ولقد كانت زوجات الرسول e من أكبر الدعامات في سبيل دعوته؛ فلقد كانت خديجة من نعم الله الجليلة عليه بقيت معه ربع قرن تؤازرهُ في أحرج أوقاته، وتعينهُ على إبلاغ رسالته، وتشاركهُ في مغارم الجهاد المر، وتواسيه بنفسها ومالها، يقول e : " **آمنت بي حين كفر بي الناس، وصدقتني حين كذبني الناس، وأشركتني في مالها حين حرمني الناس، ورزقني الله ولدها وحرم ولد غيرها**"[4].

---

[1] إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي، رضا عبد الحكيم رضوان، مجلة الفيصل، العدد: 277، تاريخ رجب 1420هـ ، ص 67،68.

[2] تفسير القرآن العظيم، أبو الفداء إسماعيل بن كثير، 3/280ــ281، طبعة 1417هـ، دار المعرفة ، بيروت .

[3] انظر: دراسات في السيرة، ص: 220 .

[4] الرحيق المختوم ، ص: 138، 139 .

3- النيل من القيادات الدعوية :

لا شك أن القيادة تعتبر الواجهة الفعلية لأي مجتمع، وهي صمام الأمان أمـــام الظـــروف غيـــر المناسبة، سواء كانت هذه الظروف داخلية أو خارجية، ولنا في التاريخ الإســـلامي خيـــر عبـــرٍ وشواهد؛ فما مرَّ على الرسول e في هذه الحادثة (**حادثة الإفك**) التي هزَّتْ المجتمع الإســـلامي في قمته، فمسَّتْ رسول الله e وصاحبه الصِّدِّيق وزوجته أم المؤمنين عائـــشة وجماعـــة مـــن الصحابة [1]، وهذا هو محط الدراسة.

يظهر ذلك من خلال غزوة أحد، وما تعرض فيها e من الأذى، كذلك يمكننا الاستـــشهاد بمـــا حدث في الصف الإسلامي عند مقتل عمر بن الخطاب، والفتنة التي حدثت أواخر خلافة عثمـــان رضي الله عنه والتي كان من أبرز نتائجها مقتل عثمان رضي الله عنه؛ كلها شواهد تبين مـــدى العاقبة على المجتمع، من جراء النيل من القيادة.

4- إثارة البلبلة في الصف الإسلامي، وإيجاد حالة من الانهزامية النفسية لدى المسلمين:

إن الانسياق في بحر الأزمات، يولدُ حالةً من عدم الثقة بين المسلمين، فهذا يرمي بالتهمة، والآخر يصدق، ويكون صراع داخلي، هذا الصراع يزيد من الفرقة بين الأمة، وفي وسط هذه الحالة من الفرقة بين أبناء الصف الإسلامي، يسهل تسلط الأعداء، والابتعاد عن القيادة الدعوية، مما يولـــدُ حالةً من الإحباط النفسي بين الصفوف، والضعف والاستكانة أمام العدو .

5- صرف اهتمامات القيادة الدعوية، من أمورِ الدعوة إلى الفتن والأزمات الداخلية :

إن الأزماتُ تعطل وتهدر الكثير من الطاقات والوقت، ويفقد الصف الإسلامي بسببها الكثير مـــن الإنجازات التي تم تحقيقها؛ فبعد انتصاراتٍ عظيمة حققها المجتمع الإسلامي، بقيادتـــه e علـــى الجبهات العسكرية، أو على جبهة بناء المجتمع المسلم، أو على الصعيد الدعوي، نجـــد الـــصف النفاقي يُحدث مثل هذه الفتنة، لكي يصرف اهتمامات القيادة الدعوية، من إرساء دعائم المجتمـــع المسلم إلى إشغاله بمعالجة آثار هذه الفتن، والعمل على إخماد نارها .

كل هذه العوامل ساهمت بشكلٍ كبير في اختيار هذه الحادثة بالذات، والتقارب العجيب بـــين هـــذا الأسلوب في ذلك العصر، وأسلوب المحاربة الداخلية في الوقت الحاضر .

---

[1] تفسير الشعراوي، 6303/1 .

مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة:

1 - مرحلة ما قبل الأزمة . 2- مرحلة التعامل مع الأزمة 3- مرحلة ما بعد الأزمة[1] .

ومن خلال استقراء للمراحل الثلاث، نستطيع أن نقوم بدراسة منهجه e في مواجهة حادثة الإفك، وكيف عانت الأمة الإسلامية من هذه الأزمة الكثير الكثير، لقد عمد عليه الصلاة والسلام إلى السعي للتخلص من جميع بذور فتن المنافقين، وبينما نجد مثل هذه البذور تتكاثر وتتوالد بين الصف الإسلامي، بين الفينة والأخرى، فلا بد من وضع أهدافٍ واضحةٍ في كيفية التخلص من هذه المشكلات، وخصوصاً في زمن الفتن الذي نعيشه، ومن هنا يتبين أن أول وضعٍ للأهداف يكونُ بالتخلص من المشاكل المستمرة، والعمل على إيجاد مستقبل خالٍ منها.

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل الأزمة

وفيها تبدأ الإرهاصات الأولى لحدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بعدة مميزات منها. (المفاجأة، نقص المعلومات، التدفق المتصاعد، فقد السيطرة، عقلية الحصار، التركيز قصير المدى)[2].

* **المفاجأة** :

من الصعب منع الأزمات من الوقوع، أو تحديد وقت الانفجار لأي أزمة، ولذلك تتسمُ الأزمات بعنصر المفاجأة، وعندما تقع الأزمة، لا يستطيع إلاَّ قلة من الناس التعامل معها بهدوءٍ ورباطة جأش، ولقد هال عائشة رضي الله عنها ما رماها به أهلُ الإفك؛ فتصفهُ أم رومان رضي الله عنها بقولها:« فخرَّت مغشياً عليها، فما أفاقت إلاَّ وعليها حمى بنافض[3]»[4] من عظم الأمر الذي رميت به« وهي كانت لما تحققته من براءة نفسها ومنزلتها، تعتقد أنَّهُ كان ينبغي لكل من سمع ذلك أن يقطع بكذبه » [5].

لهذا يجب على المرء أن يحاول قدر المستطاع التخفيف من هول المفاجأة، على من وقعت به أزمة، وليعلم أنَّهُ[**مَا أَصَابَ مِن مُّصِيبَةٍ فِي الأَرْضِ وَلاَ فِي أَنفُسِكُمْ إِلاَّ فِي كِتَابٍ مِّن قَبْلِ أَن نَّبْرَأَهَا إِنَّ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ**] الحديد : 22-23 .

---

[1] إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، د: أحمد جلال عز الدين، ص 29، 30، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض .

[2] إدارة الأزمات ، سي تي هيو، مجلة الثقافة العالمية ، العدد 79 تاريخ نوفمبر 1996م ، ص 10 بتصرف.

[3] أي برعشه.

[4] تفسير القرآن العظيم ، أبو الفداء إسماعيل بن كثير ، ج 3 ، ص 282 .

[5] فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ابن حجر العسقلاني ، كتاب التفسير ، سورة النور ، 496/10.

*** نقص المعلومات**

تشكل المعلومة الصحيحة أهميةً بالغة في اتخاذ القرار الأصوب، ويجب التحقق من صحة المعلومة أو غير ذلك، ف « البحث عن الأمر القبيح إذا أشيع، وتعرف صحته وفساده بالتنقيب على من قيل فيه، وهل وقع منه قبل ذلك ما يشبه أو يقرب منه ؟ واستصحاب حال من اتهم بسوءٍ إذا كان معروفاً بالخير، إذا لم يظهر عنه بالبحث ما يخالف ذلك»[1] يقول رب العزة والجلالة في كيفية التعامل مع الخبر، سواءً كان ذلك للقيادة أو القاعدة: **[يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْماً بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ]** الحجرات:6. **يقول العلاَّمة السعدي** رحمه الله تعالى: « وهذا أيضاً من الآداب التي على أولي الألباب التأدب بها واستعمالها، وهو أنَّهُ إذا أخبرهم فاسقٌ بنبأ أي خبر أن يتثبتوا في خبره، ولا يأخذوه مجرداً؛ فإنَّ في ذلك خطراً كبيراً ووقوعاً في الإثم؛ فإنَّ خبره إذا جعل بمنزلة خبر الصادق العدل حُكم بموجب ذلك ومقتضاه؛ فحصل من تلف النفوس والأموال بغير حق، بسبب ذلك الخبر ما يكون سبباً للندامة، بل الواجب عند سماع خبر الفاسق التثبت والتبين »[2] .

وفي حادثة الإفك عمد **e** إلى جمع المعلومات، وجمع الآراءِ في كيفية علاج هذه الأزمة؛ فدعا علي بن أبي طالب و أسامة بن زيد، يستشيرهما في فراق أهله، « **فأمَّا أسامة** فأشار على رسول الله بالذي يعلمُ من براءة أهله، وبالذي يعلم في نفسه لهم من الود، فقال: يا رسول الله: هم أهلُك ولا نعلم إلاَّ خيراً ... وأمَّا **علي بن أبي طالب** فقال: لم يضيِّق الله عليك؛ والنساء سواها كثير، وإن تسأل الجارية تصدقك.

وسأل النبي **e** جارية عائشة: " أيْ بريرةُ! هل رأيت من شيءٍ يُريبك من عائشة؟ قالت بريرة: والذي بعثك بالحق! إنْ رأيت عليها أمراً قط أغمضه عليها، أكثر من أنَّها جارية حديثة السن، تنام عن عجين أهلها، فتأتي الداجن فتأكله »[3] .

لذلك كان « من الضروري أن تتم عملية إدارة الأزمة في ظل تدفق المعلومات؛ لأنَّ فريق إدارة الأزمة في موقف مساومة، يجب أن يكون محاطاً، وبصفة مستمرةٍ بكل البيانات التي تمكنه من التقدير المتجدد للموقف؛ بحيث يمكنه الاستفادة من تلك المعلومات في معالجة الموقف »[4] .

---

[1] أنظر: المرجع السابق، 497/10.

[2] تيسير الكريم الرحمن في تفسير المنان، عبد الرحمن بن ناصر السعدي، 1/ 799 .

[3] صحيح مسلم، كتاب التوبة، باب في حديث الإفك، ص 118، حديث رقم (2770) .

[4] إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، الدكتور أحمد جلال عز الدين، ص 36.

* **التدفق المتصاعد** :

فبمجرد ظهور بوادر الأزمة، ويتناول هذا وذاك الموضوع، تكون هناك حالة من الغليان، وتنتشر الإشاعة، فيحتار اللبيب ويعجز عن معرفة الحقيقة الأريب، ويعيش المجتمع الأزموي حالةً من البحث عن الحقيقة؛ فعندما رأى المنافقون عائشة رضي الله عنها مقبلةً على الجمل، يقوده صفوان بن المعطل رضي الله عنه طاروا بمقالتهم وبهتانهم، « وكان الذي يجتمع إليه فيه ويستوشيه ويشعله عبد الله بن أبي بن سلول المنافق، وهو الذي رأى صفوان آخذاً بزمام ناقة عائشة، فقال: واللهِ ما نجت منه ولا نجا منها، وقال: امرأة نبيكم باتت مع رجل! »[1] حتى اغتر بذلك المؤمنون، وصاروا يتناقلون هذه المقالة، دون تقدير منهم للأحداث، مما يساهم للميزة التالية (فقد السيطرة)، لولا قيادة الرسول e الرشيدة في معالجة الأزمة .

* **فقد السيطرة**

في خضم معتركِ الأزمة، قد ينفلت الأمر من بين يدي القيادة، بسبب عدم معرفة الدور المطلوب في إدارة الأزمة، فتتصاعد الأزمة، وتتوسع هوة الخلاف والشقة بين صفوف المجتمع الأزموي؛ مما قد يُؤدي إلى ظهور تيارات وانقسامات داخل المجتمع، وقد يتطور الأمر إلى القتال بين فئة المجتمع الواحد.ولذلك كان لا بد للقائد المُحنك من العمل على الإمساك بزمام الأمر، والعمل على السيطرة على الوضع، ف « القائد برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات، وهو يشعر بالحرارة المتزايدة.. عليه أن يبدو هادئاً في كيفية عدم الاستسلام للضغوط والهروب منها. وتمثل فداحة الخسائر، وحياة الناس التي تتعرض للخطر اختباراً قاسياً للقائد، وتؤدي في أغلب الأحوال إلى استنفار مهارات وقدرات قيادية في الأوقات العادية، ويحتاج القائد في وقت المواجهة مع الأزمة، إلى أن يستخدم ما يتوفر لديه من مهارات الابتكار، والمرونة في الاستفادة من مشاركة الآخرين بالرأي والمشورة »[2]، فنجد القيادة النبوية على صاحبها أفضل الصلاة والسلام استطاعت السيطرة على الوضع، من خلال اتجاهين:

الاتجاه الأول: **الفئة الواقعة بالأزمة**: وفي هذه الحادثة عائشة رضي الله عنها فقد قلَّت ملاطفة الرسول e لها، حتى إنها شعرت بذلك، ولم يهجرها بالكلية، وفي ذلك « إشارة إلى مراتب الهجران بالكلام والملاطفة، فإذا كان السبب محققاً فيترك أصلاً، وإن كان مظنوناً فيخفف، وإن

---

[1] الجامع لأحكام القرآن، القرطبي ، 12/ 199، الطبري، 19/ 119 .

[2] مهارات إدارة الأزمات ، الدكتور محمد عبد الغني حسن ، ص 143 .

كان مشكوكاً فيه أو محتملاً فيحسن التقليل منه لا العمل بما قيل؛ بل لئلاً يظن بصاحبه عدم المبالاة بما قيل في حقه؛ لأن ذلك من خوارم المروءة »[1].

الاتجاه الثاني: المجتمع الأزموي: وهو الذي يعاصر الأزمة، فعندما صعد النبي e المنبر يستعذر من عبد الله بن أُبَيّ (ثار الحيان من الأوس والخزرج، حتى همُّوا أن يقتتلوا، ورسول الله قائمٌ على المنبر، فلم يزل يخفضهم رسول الله حتى سكتوا وسكت) **والأمثلة في الأسلوب النبوي على السيطرة على الأزمات التي سببها المنافقون بالذات كثيرة** جداً، منها قوله e: « فكيف يا عمر! إذا تحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه ؟ ! » [2]

*** عقلية الحصار** :

مع تفاعل الأزمة، وتسابق الأحداث، وتلبد السماء بالغيوم السوداء، نشعر أننا أصبحنا ضحايا، سقطنا جراءَ إساءة الفهم، وليس هناك من يهتم بروايتنا للأحداث أو يوافق قصتنا، فلا نجد الإجابة للسؤال. تقول عائشة رضي الله عنها صاحبة المعاناة: (دخل علينا رسول الله e فسلم ثم جلس، قالت: ولم يجلس عندي منذُ ما قيل قبلها، وقد لبث شهراً لا يوحى إليه في شأني، قالت : فتشهَّد رسول الله e حين جلس، ثم قال: أمَّا بعدُ يا عائشة! فإنَّهُ قد بلغني عنك كذا وكذا؛ فإن كنت بريئة فسيبرئك الله، وإن كنت ألممت بذنبٍ فاستغفري الله وتوبي إليه؛ فإنَّ العبد إذا اعترف بذنبه وتاب تاب الله عليه، قالت: فلما قضى رسول الله e مقالته، قلَّص دمعي حتى ما أحسُ منه قطرة، فقلت لأبي: أجب رسول الله فيما قال، قال: والله ما أدري ما أقول لرسول الله e فقلت لأمي: أجيبي رسول الله، قالت: والله ما أدري ما أقول لرسول الله e قالت: فقلت وأنا جاريةً حديثة السن، لا أقرأ كثيراً من القرآن: إنِّي والله لقد علمت؛ لقد سمعتم هذا الحديث حتى استقر في أنفسكم وصدقتم به؛ فلئن قلت لكم إني بريئة، والله يعلم أني بريئة لا تصدقوني بذلك، ولئن اعترفت لكم بأمرٍ والله يعلم أني منه بريئة لتصدقُنِّي، والله ما أجد لكم مثلاً إلاَّ قول أبي يوسف): **[فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ المُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ]** يوسف: 18. قالت: ثم تحولتُ فاضطجعت على فراشي، قالت: وأنا حينئذ أعلم أني بريئة، وأنَّ الله مبرئي ببراءتي، ولكنْ والله ما كنتُ أظن أنَّ الله منزلٌ في شأني وحياً يتلى، ولشأني في نفسي كان أحقر من أن يتكلم الله فيَّ بأمر يتلى »[3].

---

[1] فتح الباري بشرح صحيح البخاري، ابن حجر العسقلاني، كتاب التفسير، سورة النور، 10/ 496 .

[2] ويمكن الاستزادة منها في كتب السير (سيرة بن هشام، 297ـــ307 . زاد المعاد، 123/2ـــ124) .

[3] رواه البخاري في كتاب التفسير، حديث رقم (2548)، و مسلم في كتاب التوبة ، حديث رقم (2770) .

* **التركيز قصير الأمد** :

في خضم معمعة الأزمة، لا بد من العمل على ضبط النفس، ومحاولة استجماع القوى، والتفكيـــر الصحيح في كيفية الرد المنطقي السليم، ومن أقوى السبل في الحصول على حالـــةٍ مـــن الثبـــات النفسي إتباع نظام العزلة المؤقتة عند التعرض للمشاكل.. إذ إنه من المُرجح أن يفقد المرءُ قدرته على تصور الأمور بشكلٍ سليم، عند بقائه قريباً جداً من القضايا الصعبة، ولذلك نجد الرسول e وافق على طلب عائشة رضي الله عنها الانتقال إلى بيت والدها عندما شاع الخبر[1]، مـــع يقينـــهِ الكامل ببراءتها مما نسب إليها.

المرحلة الثانية : مرحلة التعامل مع الأزمة

هي المحور الرئيس في معالجة الأزمة، و العمل على حلها مع جمهور المجتمع الأزموي، علـــى ضوء المعطيات السابقة، والملَكة الإدارية لدى القيادة في حل هذه المشاكل، وذلك من خلال:

1- **التعامل مع الجمهور المتأثر**:

فمن خلال ما سبق يجبُ علينا مُراعاة الآتي عند التعامل مع الجمهور وقت الأزمة:

- تحديد فريق العمل المسؤول عن إدارة الأزمة، يملك القدرات في التعامل مع الجماهير .
- ضبط النفس والسيطرة على ردود الأفعال .
- المبادرة إلى قطع الفتن والخصومات والمنازعات، وتسكين الغضب [2].
- على القيادة التعامل برفق مع المسببين للأزمة، وإنَّ أمر الخطأ وارد، وعـــدم التنـــصل مـــنهم وطردهم، وجعلهم عرضةً للهجوم من الغير، ومد يد العون لنقله إلى بر الأمان؛ فالواقع في أزمة أو في محط اتهام، قد يبلغ به الضعف والانهيار، الاعتراف بذنب لم يقترفه، ويطلب التوبة؛ فعلى القيادة الفطنة إفهامه أن التوبة (تُقْبَل من المُقلع المخلص، وأن مجرد الاعتراف لا يجزئ فيهـــا، وأن الاعتراف بما لا يقع لا يجوز، ولو عرفت أنه يصدق في ذلك، ولا يؤاخذ على مـــا يترتـــب على اعترافه، بل عليه أن يقول الحق أو يسكت)[3].
- طلب الرأي والمشورة من أصحاب الرأي، في كيفية معالجة الأزمة .

[1] انظر: الرحيق المختوم، ص: 373 .

[2] شرح النووي على صحيح مسلم ، كتاب التوبة ، باب حديث الإفك ، ص 131 .

[3] فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ابن حجر العسقلاني ، كتاب التفسير ، 8/ 457 .

- عذر ردود الفعل من بعض الأشخاص، في خضم الأزمة؛ فهذه عائشة رضي الله عنهـا تبـين هذا الموقف، عندما قال e من على المنبر:(**من يعذرني من رجل بلغني أذاه في أهلي؟** [1])[2]، فكان اقتراح سعد بن معاذ ضرب عنقه، وعارض سعد بن عبادة

2- **دمج التغذية الاسترجاعية في خطة الأزمة** :

والمقصود منه هو العمل على توظيف ردود أفعال الجماهير لصالح حل الأزمة، ويتمثل في:

- غضب المسلمين عند انتهاك حرمة أميرهم، واهتمامهم يدفع ذلك[3] .
- توجيه مشاعر التعاطف الجماهيري في اتجاه عدم انتشار الأزمة .
- العمل على إظهار الحقائق للجماهير للحد من الأزمة، وبيان الحل النهائي .
- عدم التقليل من شأن آراء الناصحين والساعين في إيجاد الحلول، حتى ولو كانت بعـض هـذه الحلول صعبة ومرة في بعض الأحيان .

ولقد نجح الرسول e نجاحاً كبيراً في استخلاص كل ذلك من خلال طلبه للمشورة، والوقـوف على رأي المقربين من عائشة .

3- **تحديد الرسالة الإعلامية الموجهة إلى الجمهور** :

لا شك أنَّ للإعلام أهميةً بالغةً في التأثير على الرأي العام بصفة عامة، ولذلك كان لا بـد مـن تحديد الرسالة الإعلامية وتوقيتها، ولا بد من وضوح أهدافها ونوعيتها، لمعالجة الأزمة، ومن هنا يجبُ التنبه إلى عدم التسرع في توجيه هذه الرسالة، دون الأخذ بالروية والهدوء، ومن هُنا نجـد الرسول e ما تعجل في توجيه خطابٍ معين إلى المجتمع المدني؛ فبعد السؤال والاستشارة قـام إلى المنبر وقال:" **يا معشر المسلمين**: **من يعذرني من رجلٍ قد بلغ أذاه في أهل بيتي؟** " وتحمل هذه العبارات الكثير من الفوائد الجليلة، في صفات الرسالة الإعلامية، ومنها :

أ- أن الخطاب كان في كلماتٍ موجزة، ذات هدفٍ واضح .

ب- لم يقطع الرسول e بالنفي أو الإثبات في الأمر، وإنما قال:" **فوا الله ما علمت على أهلي إلاَّ خيراً** "[4]، وفي حق صفوان: " **ما علمت عليه إلا خيراً** " [5].

---

[1] عمدة القاري شرح صحيح البخاري، أبو محمد محمود بن أحمد بن موسى بن أحمد بن حسين الغيتابى الحنفى بدر الدين العينى (المتوفى: 855هـ)، 13/ 225، دار إحياء التراث العربي – بيروت .

[2] دراسات في السيرة، ص:219 .

[3] شرح النووي على صحيح مسلم ، كتاب التوبة ، حديث الإفك ، ص: 132 .

[4] عمدة القاري شرح صحيح البخاري، 13/ 225 .

[5] المرجع السابق، 13/ 194 .

ت- تسعى هذه الرسالة إلى توصيل أمرين :

الأول: حقيقة أن الرسول **e**، لا يعلم إلا بما علمه الله .

والثاني: معرفة آراءَ الصحابة بخصوص موضوع الإفك؛ فقد جمعت في محتواها حقيقةً معينة .

ث- تعليم القادة عدم التسرع بالحكم بالنفي القاطع، وأنَّ الشخص المتهم (فوق مستوى الشبهات) أو إثبات التهمة عليه بمجرد السماع، وإنما يكون حكمنا على الظاهر، مع التأكيد أن الشخص يصيب ويخطئ، وليكن لدينا هذا الرد الجميل: (**لا نعلم إلاَّ خيراً**) في التزكية، وإن كان ذلك كافياً في حقٍّ من سبقت عدالته، ممن يطلع على خفي أمره [1].

غير أنَّهُ يجبُ التنبه إلى عدم تحديد شخصٍ بعينه، أنه هو وراء هذه الأزمة مصداقاً لقوله **e**: « **من يعذرني في رجل بلغ أذاه في أهلي**» [2]؟

وفي ذلك عدة فوائد منها :

1- قد ينساق أشخاص من داخل الصف الإسلامي في معمعة هذه الأزمة، ويشارك في إثارتها، دون قصدٍ للشر، فتبقى هذه التهمة وصمةً عليه، ومثال ذلك مشاركة بعض الصحابة رضوان الله عليهم أجمعين في حديث الإفك مثل حسان بن ثابت، ومسطح بن أثاثه .

2- قد يكون من بين الصف النفاقي من ليس له أي علاقة بالموضوع، ممن ينسب إليه التهم بأنه المسبب لهذه الأزمة أو تلك، وبعد بيان الحقيقة يظهر أنه بريء مما نسب إليه، فيجد في ذلك ذريعةً للتهجم على الصف الإسلامي .

3- عدم رمي الآخرين بأسباب الأخطاء أو المشاكل التي نقع فيها دون بينة وإثبات، بل يجب التثبت أولاً، ومواجهة الأزمة مواجهةً حقيقية، سعياً إلى إيجاد العلاج الناجع .

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن وضع ثلاث نقاط مهمة عند توجيه الرسالة الإعلامية :

1- الحصول على الوقائع المتصلة بمشكلةٍ معينة، بأسرع ما يمكن؛ فأسوأ الأمور هو التصريح لوسائل الإعلام، بمعلومات غير صحيحة .

2- إذا لم تكن تعرف الجواب عن سؤال فلا تجب بأي شيء، فإذا أعطيت الأجوبة، فإنَّهُ يكون من الصعب نفيها .

---

[1] أنظر: فتح الباري بشرح صحيح البخاري، كتاب التفسير، 497/10 .

[2] المرجع السابق، 10/ 497 .

3- اطرق جوهر المشكلة ولا تحاول الالتفاف حولها، وهنا ينبغي تكوين مصداقية مع وسائل الإعلام، بإبداء التجاوب والثقة)[1].

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الأزمة

من الخطأ الذي تقع فيه بعض القيادات الإدارية بشكل عام، والقيادات الدعوية بشكلٍ خاص، أنــه بعدما تنتهي عاصفة الأزمة، وتنقشع غيومها، وتنفرج تلك العقدة التي كانت محكمة، أن يُظَــنَّ أن القضية قد انتهت، فيُغفل عن أهمية الاستفادة من هذه الأزمة، وتحديد الدروس المستفادة من تلــك التجربة التي مرت، والأدهى من ذلك كله أنها تمر أزمة وأختها، دون العمل على إغلاق منافــذ الفتن، أو العمل على حصر دورها وقدراتها.

ومن خلال حادثة الإفك، وبعد إعلان براءة عائشة رضي الله عنها يتبين لنا **عدة فوائد، تحققت بسبب هذه الأزمة التي كان يراد منها إلحاق أكبر قدر ممكن من الخسائر**، ولكن بفضل الله ومنته تحولت الخسائر إلى مكاسب، والهزيمة إلى نصر، نذكر منها :

* إن الأزمة التي يمر بها الشخص، قد تكون سبباً لخير كثير، لم يكن ليحصل عليه لولا الوقوع في الابتلاء، ولذلك يجب أن يكون العمل بعد الأزمة السعي للانطلاق في طريق البناء، من خلال هذه المكاسب، وعدم النظر للأزمة بأنها شر محض؛ ودليل ذلك قوله تعالى عن حادثة الإفــك:[**لاَ تَحْسَبُوهُ شَرّاً لَّكُم بَلْ هُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِّنْهُم مَّا اكْتَسَبَ مِنَ الإِثْمِ**] النور:11. " لمــا تضمن ذلك من تبرئة أم المؤمنين ونزاهتها، والتنويه بذكرها، حتى تناول عمــوم المــدح ســائر زوجات النبي صلى الله عليه وسلم، ولما تضمن ذلك من بيان الآيات المضطر إليها العباد، التــي ما زال العمل بها إلى يوم القيامة؛ فكل هذا خير عظيم، ولولا مقالة أهل الإفك لم يحــصل ذلــك، وإذا أراد الله أمراً جعل له سبباً، ولذلك جعل الخطاب عاماً مع المؤمنين كلهم، وأخبــر أن قــدح بعضهم ببعض كقدحٍ في أنفسهم " [2].

* « تدريج من وقع في مصيبةٍ فزالت عنه، لئلا يهجم على قلبه الفرح من أول وهلــة فيهلكــه، يؤخذ ذلك من ابتداء النبي **e** بعد نزول الوحي ببراءة عائشة بالضحك، ثم تبشيرها، ثم إعلامهــا ببراءتها مجملة، ثم تلاوته الآيات على وجهها، وقد نص الحكماء على أن من اشتد عليه العطــش لا يُمَكَّن من المبالغة في الري، لئلا يفضي به ذلك إلى الهلكة، بل يجرع قليلاً قليلاً »[3] .

---

[1] توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمات، آراك لو ستبر غوبيفرلي سيلفربيرغ مجلة الثقافة العالمية، العدد 79، تاريخ نوفمبر 1996م ، ص 47 .

[2] تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، 5 / 395 .

[3] فتح الباري بشرح صحيح البخاري، 10/ 498 .

* يجب النظر بعد الأزمة إلى تصفية النفوس، والعمل على الاهتمام بالأثر النفسي الذي خلفته هذه الأزمة في صفوف المجتمع، بل يجب الإحسان إلى المسيء، بعد أداء العقاب الخاص به، وأن لا تكون هذه الأزمة سبباً لمقته من المجتمع؛ فهذا مثال حي للمعالجة الربانية لبعض الآثار التي خلفتها مقولة الإفك، على أبي بكر الصديق رضي الله عنه حين نزلت الآيات تتناول الأمة إلى يوم القيامة، بألاَّ يغتاظ ذو فضل وسعة، فيحلف ألا ينفع من هذه صفته غابر الدهر.

روي في الصحيح أن الله تبارك وتعالى لما أنزل:[**إِنَّ الَّذِينَ جَاءُوا بِالإِفْكِ عُصْبَةٌ مِّنكُمْ**]النور:11 قال أبو بكر رضي الله عنه وكان ينفق على مسطح لقرابته وفقره:« والله لا أنفق عليه شيئاً أبداً بعد الذي قال لعائشة» فأنزل الله تعالى: [**وَلاَ يَأْتَلِ أُوْلُوا الفَضْلِ مِنكُمْ وَالسَّعَةِ أَن يُؤْتُوا أُوْلِي القُرْبَى وَالْمَسَاكِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلاَ تُحِبُّونَ أَن يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ**] النور:22 . فقال أبو بكر:« والله إني لأحب أن يغفر الله لي، فرجع إلى مسطح النفقة التي كان ينفق عليه، وقال: لا أنزعها منه أبداً[1] »[2].

إن خطأ الفرد في المجتمع، لا يكون أبداً سبباً في تعطيل طاقات ذلك الفرد، وعدم أهليته للمشاركة في البناء، ويجب العمل على الاستفادة منه، في عملية البناء بعد بيان الخطأ الذي وقع فيه، كذلك يجب التنبه إلى عدم رمي المذنب أو المخطئ بإحباط العمل، ونجعل منه أسير خطئه، ونسيان حسناته السابقة، فـ« القذف وإن كان كبيراً لا يحبط الأعمال؛ لأن الله تعالى وصف مسطحاً بعد قوله بالهجرة والإيمان، وكذلك سائر الكبائر، ولا يحبط الأعمال غير الشرك بالله، قال تعالى:[**لَئِنْ أَشْرَكْتَ لَيَحْبَطَنَّ عَمَلُكَ وَلَتَكُونَنَّ مِنَ الخَاسِرِينَ**] الزمر:65 [3].

ومن خلال ما سبق نستخلص هذه الآلية في التعامل مع المجتمع بعد الأزمة على النحو الآتي:

1- الاستمرار في إيلاء الاهتمام بالجماهير .
2- الاستمرار في مراقبة المشكلة، إلى أن تتناقص حدتها .
3- تقييم كيفية عمل خطة الأزمة ، وكيفية استجابة الإدارة والعاملين .
4- دمج التغذية الارتجاعية، في خطة الأزمة وتحسينها، ومنع أي أزمات مستقبلية.
5- تطوير إستراتيجية طويلة الأمد للاتصالات، لتقليل الأخطار الناجمة [4].

---

[1] أنظر: صحيح مسلم، كتاب التوبة، باب في حديث الإفك، ح (2770)، 4/ 2129 .
[2] الجامع لأحكام القرآن، القرطبي، 12 / 207 .
[3] المرجع السابق، 12 / 208 .
[4] أنظر: إدارة الأزمات قبل حدوثها وبعدها، الفونسو جونزاليس و كور نيليوس بزبرات ، ص 22 .

المطلب الرابع: الأزمة الثقافية والفكرية

نجاح سليمان عليه السلام في إدارة تلك الأزمة الرهيبة مع ملكة سبأ .

تحليل الأزمة:

[وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ* لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ] {النمل:20ــ 21} .

فها هو ذا الملك النبي سليمان في موكبه الفخم الضخم، وهو يتفقد الطير فلا يجد الهدهد.

وهو يسأل عنه في صيغة مترفعة مرنة جامعة: «**ما لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ؟ أَمْ كانَ مِنَ الْغائِبِينَ؟**» .

ويتضح أنه غائب، ويعلم الجميع من سؤال الملك عنه أنه غائب بغير إذن وحينئذ يتعين أن يؤخذ الأمر بالحزم، كي لا تكون فوضى.

ومن ثم نجد سليمان الملك الحازم يتهدد الجندي الغائب المخالف: «**لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذاباً شَدِيداً أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ**» .. ولكن سليمان ليس ملكا جبارا في الأرض، إنما هو نبي، فلا ينبغي أن يقضي في شأنه قضاءً نهائياً قبل أن يسمع منه، ويتبين عذره [1].

الإنذار:

ويحضر الهدهد ومعه نبأ عظيم، بل مفاجأة ضخمة لسليمان، [**فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ: أَحَطْتُ بِما لَمْ تُحِطْ بِهِ، وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ* إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ * وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ**] {**النمل**: 22ــ 24}

فلما ضمن إصغاء الملك بعد هذه المفاجأة أخذ في تفصيل النبأ اليقين الذي جاء به من سبأ- ومملكة سبأ تقع في جنوب الجزيرة باليمن- فذكر أنه وجدهم تحكمهم امرأة،« **إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ، وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ، وَلَها عَرْشٌ عَظِيمٌ. وَجَدْتُها وَقَوْمَها يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ**» وهي كناية عن عظمة ملكها وثرائها وتوافر أسباب الحضارة والقوة والمتاع. «**وَلَها عَرْشٌ عَظِيمٌ**» . أي سرير ملك فخم ضخم، يدل على الغنى والترف وارتقاء الصناعة.

والمفاجأة الأخطر سماعه أن الملكة وقومها «**يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ**» فهم لا يهتدون إلى عبادة الله العليم الخبير [2] .

---

[1] أنظر: في ظلال القرآن ، 5 / 2638 .

[2] المرجع السابق، 5 / 2638 (اختصار وشيء من التصرف) .

فتعجب سليمان من كلام الهدهد، فلم يكن شائعاً أن تحكم المرأة البلاد، وتعجب من أن قوماً لديهم كل شيء ويسجدون للشمس، فلم يصدق الهدهد ولم يكذبه إنما [**قال سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الكَاذِبِينَ**] {**النمل**:27} وهذا منتهى العدل والحكمة[1].

وللتأكد من صحة المعلومة كتب كتاباً وقال له: [**اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِه إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ**] {النمل:28} ألق الكتاب عليهم وقِف في مكان بعيد حيث تستطيع سماع ردهم على الكتاب، وتأتيني بالمعلومة الصحيحة التى يبنى عليها إتخاذ القرار الأصوب .

وكانت المفاجئة الكبرى لملكة سبأ أن تصلها رسالة بهذه اللهجة وهي صاحبة الصولجان، ولهذا شعرت بالأزمة لأنها كما قال سيد قطب: لم تعلم من ألقى إليها الكتاب، ولا كيف ألقاه، وها هي تستشير الملأ من قومها في هذا الأمر الخطير:« **قالَتْ: يا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتابٌ كَرِيمٌ * إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمنِ الرَّحِيمِ * أَلَّا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ**[2] النمل:29ــ31 **الإستعداد .**

أدرك رؤساء قومها طبيعة الرسالة، وأن هناك من يتحداهم ويلوح لهم بالحرب والهزيمة ويطالبهم بقبول شروطه [**قَالُوا نَحْنُ أُولُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ**] {النمل:33} أراد رؤساء قومها أن يقولوا: نحن على استعداد للحرب، ويبدو أن الملكة كانت أكثر حكمة من رؤساء قومها، لما أحست منهم الميل إلى المحاربة، حاولت نزع فتيل الحرب والميل إلى الصلح والابتداء بما هو أحسن[3].

ونظرت في الأمر بعين الفطنة، ولم تغترّ بما أبداه رجالها من الحماسة وقالت لهم: إن دخول الملوك المدنَ والقرى فاتحين ليس من الأمور الهّينة، وليس أثره بالسّهل على أهلها، وكان من عادات الفاتحين قبل الإسلام أن يستعبدوا المغلوبين، ويذبحوا رجالهم ويستحييوا نساءهم ويفسدوا الحرث والنسل، [**قَالَتْ إِنَّ المُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ**] {النمل:34} فعرضتْ عليهم رأياً آخر وجدته أقربَ إلى حلّ هذه الأزمة التي أتتها من حيثُ لم تحتسِب، ذلك أن تُرسلَ إلى سليمان بهدية تصانعه بها، وتطلب مودّته، وتحتوي الأزمة، ثم تنظر ماذا يرجع به رسُلُها إلى سليمان [**وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ المُرْسَلُونَ**][4]

---

[1] انظر: تفسير الألوسي، 447/14 .

[2] أنظر: في ظلال القرآن، 2639/5 .

[3] انظر: تفسير الكشاف، 367/3 .

[4] تفسير القطان، 38/3 (بتصرف) .

{النمل:35} واقتنع رؤساء قومها حين لوحت الملكة بما يتهددهم من أخطار .

احتواء الأزمة .

وصلت هدية الملكة بلقيس إلى الملك النبي سليمان عليه السلام، وأدرك على الفور أن الملكة أرسلت رجالها ليعرفوا معلومات عن قوته لتقرر موقفها بشأنه.

ونادى سليمان في المملكة كلها أن يحتشد الجيش، ودخل رسل بلقيس وسط غابة كثيفة مدججة بالسلاح.. فوجئ رسل بلقيس بأن كل غناهم وثرائهم يبدو وسط بهاء مملكة سليمان، وصغرت هديتهم في أعينهم، وفوجئوا بأن في الجيش أسوداً ونموراً وطيوراً [1].

وأدركوا أنهم أمام جيش لا يقاوم، ثم قدموا لسليمان هدية الملكة بلقيس على استحياء شديد، وقالوا له نحن نرفض الخضوع لك، لكننا لا نريد القتال، وهذه الهدية علامة صلح بيننا .

نظر سليمان إلى هدية الملكة وأشاح ببصره قائلاً:[**أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا آَتَانِيَ اللهُ خَيْرٌ مِمَّا آَتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ**] {النمل:36} كشف الملك سليمان بكلماته القصيرة عن رفضه لهديتهم، وأفهمهم أنه لا يقبل شراء رضاه بالمال، أو تحويله عن دعوتهم إلى الإسلام، ولكن الذي يرضيه [**أَلَّا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ**] {النمل:31} ثم هددهم:[**ارْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَا قِبَلَ لَهُمْ بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُمْ مِنْهَا أَذِلَّةً وَهُمْ صَاغِرُونَ**] [2]{النمل:37} .

استعادة النشاط .

وصل رسل بلقيس إلى سبأ، وهناك هرعوا إلى الملكة وحدثوها أن بلادهم في خطر.. حدثوها عن قوة سليمان واستحالة صد جيشه، أفهموها أنها ينبغي أن تزوره وتترضاه، وبالفعل جهزت الملكة نفسها وبدأت رحلتها نحو مملكة سليمان .

ولما علم سليمان بتأثيره عليها جلس في مجلس الملك وسط رؤساء قومه ووزرائه وقادة جنده وعلمائه، يفكر في بلقيس، وقرر بينه وبين نفسه أن يبهرها بقوته، فيدفعها ذلك للدخول في الإسلام. [**قَالَ يَا أَيُّهَا المَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ**] {النمل:38} وخاصة أن عرش الملكة بلقيس هو أعجب ما في مملكتها، وكانت الحراسة لا تغفل عن العرش لحظة.

وتفاعل أتباعه مع منهجه [**قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الجِنِّ أَنَا آَتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ**] {النمل:39} أنا أستطيع إحضار العرش قبل أن ينتهي المجلس، ولكن شخصاً آخر قال لسليمان أنا أستطيع

---

[1] انظر: (تفسير الكشاف، 369/3 . تفسير الألوسي، 473/14) .

[2] أنظر: في ظلال القرآن، 5/ 2640 .

إحضار العرش في الوقت الذي تستغرقه العين في الرمشة الواحدة [**أَنَا آَتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ**] {النمل:40}

وهاهو سليمان يصل إلى ما أراده بهذه القدرة الخارقة أن يصبح العرش بين يديه، فأخذ يتأمل عرش الملكة طويلاً ثم أمر بإجراء بعض التعديلات عليه، ليمتحن بلقيس حين تأتي (**قَالَ نَكِّرُوا لَهَا عَرْشَهَا نَنظُرْ أَتَهْتَدِي أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَا يَهْتَدُونَ**) {النمل:41} وأمر ببناء القصر بحيث يقع معظمه على مياه البحر، وتصنع أرضيته من زجاج شديد الصلابة[1]، كل ذلك ليبهرها بما توصلوا إليه من تفوق على كافة الأصعدة، ليس من باب التكبر وإنما لكسبها لدين الله.

وهذا ما **ذكره ابن عاشور** في تفسيره فقال: كانوا أسبق في معرفة الحكمة وحضارة الملك من أهل سبأ، وأراد أن يعلمهم أسلوب الحضارة من تخطيط، ونظام الجيش والحرب والمواسم والمحافل، وليبعث رسالة مفادها إنّا أوسع وأقوى منها علماً[2] .

وتظهر براعة وتخطيط سليمان باستثمار زيارة الملكة لبلاده في موقفين وقعا لها بتدبيره:

- موقفها أمام عرشها الذي سبقها بالمجيء، وقد تركته وراءها وعليه الحراس .

- موقفها أمام أرضية القصر البلورية الشفافة التي تسبح تحتها الأسماك [**فَلَمَّا جَاءَتْ قِيلَ أَهَكَذَا عَرْشُكِ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ وَأُوتِينَا العِلْمَ مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ**] {النمل:42} .

نظرت بلقيس إلى عرشها فرأته عرشها تماماً، وإذا كان عرشها فكيف سبقها في المجيء..؟ وإذا لم يكن عرشها فكيف أمكن تقليده بهذه الدقة؟ قال سليمان وهو يراها تتأمل العرش: (**أَهَكَذَا عَرْشُكِ؟**) قالت بلقيس بعد حيرة قصيرة: (**كَأَنَّهُ هُوَ!**) قال سليمان: (**وَأُوتِينَا الْعِلْمَ مِن قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ**).

توحي عبارته الأخيرة إلى الملكة بلقيس أن تقارن بين عقيدتها وعلمها، وعقيدة سليمان المسلمة وحكمته، إن عبادتها للشمس، ومبلغ العلم الذي هم عليه، يصابان بالخسوف الكلي أمام علم سليمان وإسلامه. لقد سبقها سليمان إلى العلم بالإسلام، بعدها سار من السهل عليه أن يسبقها في العلوم الأخرى، هذا ما توحي به كلمة سليمان لبلقيس.

أدركت بلقيس أن هذا هو عرشها، لقد سبقها إلى المجيء، أي قدرة يملكها هذا النبي الملك سليمان؟! انبهرت بلقيس بما شاهدته من إيمان سليمان وصلاته لله، مثلما انبهرت بما رأته من تقدمه في الصناعات والفنون والعلوم.. وأدهشها أكثر هذا الاتصال العميق بين إسلام سليمان

[1] أنظر: مفاتيح الغيب، الإمام فخر الدين الرازي ، 170/24ـ 171 (بتصرف) .

[2] أنظر: (التحرير و التنوير، 272/19 . في ظلال القرآن، 5/ 2641) .

وعلمه وحكمته:[**وَصَدَّهَا مَا كَانَتْ تَعْبُدُ مِنْ دُونِ اللهِ إِنَّهَا كَانَتْ مِنْ قَوْمٍ كَافِرِينَ**] {النمل:43} وانتهى الأمر واهتزت داخل عقلها آلاف الأشياء، ورأت عقيدة قومها تتهاوى هنا أمام سليمان، وأدركت أن الشمس التي يعبدها قومها ليست غير مخلوق خلقه الله تعالى وسخره لعباده، وصارت مسألة إعلانها لهذا الإيمان مسألة وقت.

وقد أحسنت بلقيس اختيار الوقت الذي أعلنت فيه إسلامها.. [**قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقَيْهَا قَالَ إِنَّهُ صَرْحٌ مُمَرَّدٌ مِنْ قَوَارِيرَ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ للهِ رَبِّ العَالَمِينَ**] {النمل:44} قيل لبلقيس ادخلي القصر، فلما نظرت لم تر الزجاج، ورأت المياه، وحسبت أنها ستخوض البحر (**وَكَشَفَتْ عَن سَاقَيْهَا**) حتى لا يبتل رداؤها، نبهها سليمان (**إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِّن قَوَارِيرَ**) فما كان منها إلا أن اعترفت بظلمها لنفسها وأسلمت (**مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**) وتابعها قومها على الإسلام، ولم يصدّها علوّ شأنها وعظمة سلطانها، مع ما أوتيته من سلامة الفطرة وذكاء العقل عن أن تنظر في دلائل صدق الداعي إلى التوحيد، وتوقن بفساد الشرك وتعترف بالوحدانية لله، فما يكون إصرار المشركين على شركهم بعد أن جاءهم الهدي الإسلامي إلا لسخافة أحلامهم أو لعمايتهم عن الحق وتمسكهم بالباطل وتصلبهم فيه[1] .

التعلم :

* المتابعة والمراقبة من القيادة لجندها « **وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ: ما لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ؟ أَمْ كانَ مِنَ الْغائِبِينَ؟** » .

* حزم القيادة والمحاسبة وقت الحاجة « **لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذاباً شَدِيداً أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ، أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطانٍ مُبِينٍ**» .

* الجاهزية عند الجند، وعدم البوح بالمعلومات إلا للقيادة، وعليهم أن يشعروا أن كلاً منهم على ثغر من ثغور الإسلام .

* اللباقة والقدرة على توصيل المعلومة، وقدرته على جذب الآخرين « **أَحَطْتُ بِما لَمْ تُحِطْ بِهِ، وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ* إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ، وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ، وَلَها عَرْشٌ عَظِيمٌ**».

* أن الأفكار الباطلة وعبادة ما سوى الله من أهم الأمور التي يجب أن تؤثر في المسلم« **وَجَدْتُها وَقَوْمَها يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ** »

---

[1] التحرير و التنوير، 272/19 ــ 273 (بتصرف) .

* رباطة الجأش وعدم الإهتزاز وقت الأزمات .

* عدم الإستفزاز والخروج عن الطور عند ارتكاب الأخطاء « **قال سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الكَاذِبِينَ** ».

* أن العدو يلجأ إلى شراء الذمم بالمال« **وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ المُرْسَلُونَ**».

* ثبات أصحاب المبادئ على الحق، ولا يمكن أن يشتروا حتى لو أعطوا ملئ الأرض ذهباً « **أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا آَتَانِيَ اللهُ خَيْرٌ مِمَّا آَتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ** ».

* استخدام الدعاة لوسائل التطور والصناعة للتأثير على الآخرين « **أَنَا آَتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ** ». « **أَنَا آَتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ** ».

* عندما تصل الحقيقة إلى أصحاب العقول فما يسعهم إلا أن يقروا بخطئهم، و يعلنوا استسلامهم وخضوعهم لله وحده، وينحازوا إلى أصحاب الحق « **قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ للهِ رَبِّ العَالَمِينَ** ».

* لا بد من التخطيط للوصول إلى الهدف .

* التمكين والنصر للمسلمين في آخر المطاف .

* **المطلب الخامس: الأزمة السياسية (تسلط الكافرين على المؤمنين)** .

- **قصة طالوت وجالوت** من القصص القرآنية الداعية للتأمل، وهي من القصص التي يجب أن نقف عندها كثيراً، وأن نبحث من خلال آياتها عن الدروس والعبر المستفادة من القصة وقت الأزمات، لأنها تبين:

- طبيعة اليهود واعتراضهم على أمر الله تعالى ومن ثم أمر نبيه، وطلباتهم المتكررة.

- مقدار السمع والطاعة من جانب المؤمنين لقائدهم.

- إن النصر يأتي بعد الصبر والثبات والتحمل، ولا يأتي مع كثرة العدد بل يأتي مع مقدار الاتصال بالله تعالى ومع مقدار الإيمان والتقوى التي في القلوب.

ولقد بين القرآن الكريم أهم المنعطفات الأزموية، برفضهم فكرة أن يكون طالوت ملكاً عليهم، رغم أنهم طلبوا ذلك بأنفسهم، وكانت عملية الاختيار من عند الله، وقبلوا ذلك على مضض منهم، فكان لزاماً عليه أن يدير الأزمة بكل ثقة وجدارة، فبدأ كقائد ناجح التعرف على هؤلاء.

أولاً: طبيعة بني إسرائيل.

وهم الجزء المهم من الأزمة، لما يحملون من صفات وضحتها الآيات الكريمة [**قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ المُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ المَالِ قَالَ إِنَّ اللهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي العِلْمِ وَالجِسْمِ وَاللهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ**] {البقرة:247} .

1ـ سؤالهم الذي يحمل طبيعة الكبر لأنبيائهم وخاصة من قبل كبرائهم وساداتهم.

2ـ الاعتراض على أوامر نبيهم ورفضها.

3ـ امتناعهم عن القتال تحت راية ذلك النبــي، لذلك سألوه أن يدعو اللــه تعالى أن يبعث لهــم ملكاَ، يقاتلوا تحت إمرته.

4ـ الاعتراض على أوامر الله تعالى **[قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا]** .

5ـ القعود والتذمر عند الجد وخلق المعاذير { **فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْا إِلاَ قَلِيلاَ مِنْهُمْ** } .

6ـ كثرة الكلام وتضخيم ما وقع عليهم وان كان صغيراً { **وَقَدْ أُخْرِجْنَا مِنْ دِيَارِنَا وَأَبْنَائِنَا** } .

7ـ كثرة اختبار الله تعالى لهم لكثرة اعتراضهم لكي لا يبقي لهم حجة.

8ـ جعل أحقية الملك لهم تكبراَ واستخفافاَ بغيرهم { **وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ** }.

9ـ اعتماد سعة المال وكثرته مقياساً لاستحقاق الملك والقيادة { **وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ** }.

10ـ جعل القتال في سبيل الله قناعاً لتحقيق مآربهم الشخصية.

11ـ كثرة طلبهم للأدلة والبراهين ومشاهدة العلامات **{إِنَّ آيَةَ مُلْكِهِ أَنْ يَأْتِيَكُمْ التَّابُوتُ}**.

12ـ نبذ صفتي العلم وقوة البدن اللتين بهما اصطفى اللــه تعالى طالوت عليهم، دلالة على أنهم يشجعون الجهل والكسل والقعود عن العمل.

14ـ وجود قلة مؤمنة أمام كثرة كافرة.

15ـ صعوبة الإيمان بالله تعالى، نتيجة للنفاق العقائدي[1].

والخلاصة أن نبيهم أراد أن يعلمهم أن الصفات المحتاج إليها في سياسة أمر الأمة ترجــع إلــى أصالة الرأي وقوة البدن؛ لأنه بالرأي يهتدي لمصالح الأمة، لا سيما في وقت المــضائق، وعنــد تعذر الاستشارة أو عند خلاف أهل الشورى، وبالقوة يستطيع الثبات في مواقع القتال فيكون بثباته ثبات نفوس الجيش . وبدأت مرحلة الاختبارات لتنقية الصف من الخبث فقام بالآتي:

ثانياً: الاختبارات

1ـ اختيار القلة المقاتلة:

قال تعالى: **[فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْا إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ وَاللهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِينَ]** {البقرة:246} هذا أول اختبار للفئة المقاتلة .. ليميز أصحاب النيات الصالحة والصادقة ــ والتي تود حقاً القتال في سبيل الله وإعلاء كلمته أمام الظلم والطغيان ومقاومة الشر والفساد ــ عن أصحاب النيات الفاسدة ــ التي لم تنو القتال أصلاً، إنما هو كلام لا وزن له، وهؤلاء لما علموا بأن الله استجاب لطلــبهم

---

[1] انظر: التحرير والتنوير، 484/2 .

تقاعسوا ولم يقاتلوا كما قالوا وطلبوا ــ فلما دنوا من المعركة جبنوا وتولى أكثرهم منهزمين قبل القتال، وصدق نبيهم في فراسته إذ قال لهم:[هَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ كُتِبَ عَلَيْكُمُ القِتَالُ أَلَّا تُقَاتِلُوا] [1] {البقرة:246} والمصيبة أن هؤلاء هم الذين سألوه دون أن يفرض عليهم فلما عين لهم القتال نكصوا على أعقابهم[2].

2ــ قال تعالى: **[فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ]** {البقرة:249} .

هذا هو الاختبار الثاني للفئة التي سارت للقتال، لما كان بنو إسرائيل من قبل كارهين لملك طالوت لما تجاوزوا مساكنهم وقراهم التي خرجوا منها وابتعدوا عنها، أخبرهم بوجود نهر، وجعل مقياس الشرب والقعود على الماء دليلاً على إيمانهم واستحقاقهم للقتال معه، وكان هذا أول توجيه من القائد لجنوده ليبين مقدار السمع والطاعة، أراد أن يختبر قوة يقينهم في نصرة الدين، ومخاطرتهم بأنفسهم وتحملهم المتاعب وعزيمة معاكستهم نفوسهم فقال لهم إنكم ستمرون على نهر، فلا تشربوا منه ورخص لهم في غرفة يغترفها الواحد بيده يبل بها ريقه ، وهذا غاية ما يختبر به طاعة الجيش، فإن السير في الحرب يعطش الجيش، فإذا وردوا الماء توافرت دواعيهم إلى الشرب منه عطشاً وشهوة، ويحتمل أنه أراد إبقاء نشاطهم: لأن المحارب إذا شرب ماء كثيراً بعد التعب ، انحلت عراه ومال إلى الراحة، وأثقله الماء[3].

ولأنه يرى بعلمه أن الشراب والقعود على الماء يمكن أن يؤدي إلى:

أ- القعود والتخلي عن السير.

ب- التأخير في أداء المهمة.

ج- الكسل والتراخي.

د- تذكيرهم بالنعم الدنيوية.

هـ- ضعف همة القتال والجهاد في نفوسهم.

و- انشغالهم بطيبات الماء كالصيد مثلاً.

ز-كثرة شرب الماء بعد الجهد والتعب الشديد قد يؤدي إلى أضرار صحية تمنع من مواصلة السير والقتال.

---

[1] أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، أبو بكر الجزائري، 234/1 .

[2] أنظر: التحرير والتنوير، 484/2 .

[3] المرجع السابق، 496/2 ــ 497 .

ح- وجود نيات فاسدة قد تؤدي إلى زعزعة إيمان بعضهم نتيجة طول الطريق.

واصل السير فقط أصحاب العزائم والهمم العالية، والتي استجابت لأمر القائد **(إلا مــن اغتــرف غرفة بيده)** أي شربوا بملء أكفهم وهم يعبرون النهر.

3- قال تعالى:[**فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آَمَنُوا مَعَهُ قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا اليَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَــالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلَاقُو اللهِ كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللهِ وَاللهُ مَعَ الصَّابِرِينَ* وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانْصُرْنَا عَلَى القَــوْمِ الكَافِرِينَ**]{البقرة:249-250} .

هذا هو الاختبار الثالث للقلة المؤمنة المتبقية مع طالوت.

هذا الاختبار في ساحة المواجهة، والصراع بين الخير والشر، وفي هذا الاختبار أراد اللــه تعالى أن يمحص هذه القلة بأن ينقيها من أصحاب النيات غير المستقرة بعد للقتال فــي ســبيل اللــــه، والتي لا تستطيع المواجهة والصمود لكي لا تتسبب في خلخلة الصفوف، وفي هذه الآيات نرى:

أ- اختبارهم للقلة المؤمنة لأنها أمام نصر أو هزيمة.

ب- لا مكان لأصحاب النفوس الضعيفة في هذه المواجهة لأن المسألة مصيرية.

ج- كشف الضعفاء الذين لم ينكشفوا في الاختبارين السابقين.

د- قلة العدد يؤدي إلى زيادة الإيمان، ازداد إيمان البقية المتبقية بسقوط عدد منهم.

هـــ- اعتماد الذين قالوا: **(لا طاقة لنا اليوم بجالوت وجنوده)** على الأســباب الدنيويــة، العــدد والعدة، ناسين قوة الإيمان وبأن الله تعالى معهم.

و- اعتماد الفئة المؤمنة على الله تعالى بعد أدائها الأسباب، ويقينها بان قوة الإيمان والاتصال بالله ستغلب قوة العدد والعدة{ **كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ** }.

ز- استجابة الله تعالى لدعاء الفئة المؤمنة، وبأن لا يخذلهم أثناء المواجهة وأن ينزل عليهم صبره ويملأ قلوبهم بها لكي تتثبت الأقدام { **ربّنا افرغ علينا صبراً وثبّت أقدامنا** } ، وقــد اســتجاب اللـــه لدعائهم وكافأهم بالنصر نتيجة لصدق نياتهم وصبرهم { **وَانصُرنا عَلى القومِ الكافِرين**} .

* **المطلب السادس: الأزمة الأخلاقية .**

الأخلاق الحسنة هي أعظم ما تعتز به الأمم وتمتاز عن غيرها، وتعكس ثقافة الأمة وحــضارتها، وبقدر ما تعلو أخلاق الأمة تعلو حضارتها وتلفت الأنظار لها ويتحير أعداؤها فيها، وبقــدر مــا تنحط أخلاقها تضيع قيمها وتنحط حضارتها وتذهب هيبتها بين الأمــم، فــإذا شــاعت الأخــلاق الحسنة، أمن الناس وحفظت الحقوق وقويت أواصر المحبة في المجتمع، وقلــت الرذيلــة وزادت

الفضيلة وقويت شوكة الإسلام، وإذا شاعت الأخلاق السيئة فسد المجتمع واختل الأمن وضـــاعت الحقوق وانتشرت القطيعة بين أفراد المجتمع وضعفت الشريعة في نفوس أهلها وانقلبت الموازين.

ولقد اخترت نموذجاً عملياً من القرآن الكريم ألا وهو التحرش الجنسي في القــصر الملكــي، والذي يعبر عن حياة طبقة راقية من المجتمع، والمصيبة أن التحرش يكون هذه المرة من طرف المرأة حيث امرأة العزيز تراود فتاها عن نفسه.

وبدأت متاعبه، ففي طفولته نظرتْ إليه امرأة العزيز كطفل جميل؛ فلم يكُنْ يملك ملامح الرجولة التي تهيج أنوثتها، أما بعد البلوغ فنجد حالها قد تغيَّر، فقد بدأت تدرك مفاتنه؛ وأخذ خيالها يسرح فيما هو أكثر من الإدراك، وهو التهاب الوجدان بالعاطفة المشبوبة[1].

وبدأت الأزمة الحقيقية عندما تحولت نظرة امرأة العزيز إلى يوسف عليه السلام وهو في فتوته نظرةً مختلفة، يوضحها الله تعالى في قوله: [**وَرَاوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَــنْ نَفْــسِهِ وَغَلَّقَــتِ الأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ**] {يوسف:23} وليت الأمر وقف عند هذا الحد ولكــن المــسألة تعــدت مرحلة الإعجاب والنظرة العابرة فوصل بها الحد إلى طلب المواقعة[2].

يقول ابن عاشور: طلبت منه أمراً كان غير بدع في قصورهم بأن تستمتع المرأة بعبــدها كمــا يستمتع الرجل بأمته، ولذلك لم تتقدم إليه من قبل بترغيب بل ابتدأته بالتمكين من نفسها[3] {**وَغَلَّقَتِ الأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ** } حيث تجملت له، وغلقت عليه الأبواب، ودعته إلى نفسها[4].

هذه المحنة العظيمة أعظم على يوسف من محنة إخوته، ويرى يوسف عليه السلام نفسه في أزمة كبرى لم تخطر له على بال، ماذا يفعل وقد صار المحل خالياً، وهما آمنـــان مـــن دخـــول أحـــد عليهما، بسبب تغليق الأبواب، وقد دعته إلى نفسها { **وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ** } أي: افعل الأمر المكـــروه وأقبل إليَّ، ومع هذا فهو غريب، لا يحتشم مثله ما يحتشمه إذا كان في وطنه وبين معارفه، وهو أسير تحت يدها، وهي سيدته، وفيها من الجمال ما يدعو إلى ما هنالك، وهو شاب عزب، وقد توعدته، إن لم يفعل ما تأمره به بالسجن، أو العذاب الأليم[5].

---

[1] انظر: تفسير الشعراوي، 4386/1 .

[2] انظر: الجامع لأحكام القرآن، 162/9 .

[3] انظر: التحرير والتنوير، 215/12 .

[4] انظر: تفسير ابن كثير، 379/4 .

[5] انظر: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان،396/1 .

فقد كانت المراودة في هذه المرة مكشوفة، وكانت الدعوة فيها سافرة إلى الفعل الأخير.. وحركة تغليق الأبواب لا تكون إلا في اللحظة الأخيرة، وقد وصلت المرأة إلى اللحظة الحاسمة التي تهتاج فيها دفعة الجسد الغليظة ، ونداء الجسد الأخير[1].

وإذا بيوسف عليه السلام **يلجأ وقت الأزمة** إلى ربه { **قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ** } أي: أعوذ بالله أن أفعل هذا الفعل القبيح، لأنه مما يسخط الله ويبعد منه، ولأنه خيانة في حق سيدي الذي أكرم مثواي. فلا يليق بي أن أقابله في أهله بأقبح مقابلة، وهذا من أعظم الظلم، والظالم لا يفلح، والحاصل أنه جعل الموانع له من هذا الفعل تقوى الله، ومراعاة حق سيده الذي أكرمه، وصيانة نفسه عن الظلم الذي لا يفلح من تعاطاه، وكذلك ما منَّ الله عليه من برهان الإيمان الذي في قلبه، يقتضي منه امتثال الأوامر، واجتناب الزواجر، والجامع لذلك كله أن الله صرف عنه السوء والفحشاء، لأنه من عباده المخلصين له في عباداتهم، الذين أخلصهم الله واختارهم، واختصهم لنفسه، وأسدى عليهم من النعم، وصرف عنهم من المكاره ما كانوا به من خيار خلقه[2].

وما إن خرج من مأزقه هذا حتى وقع فيما كان يخشاه، ذهب ليهرب عنها ويبادر إلى الخروج من الباب ليتخلص، ويهرب من الفتنة، فبادرت إليه، وتعلقت بثوبه، فشقت قميصه، فلما وصلا إلى الباب في تلك الحال، ألفيا سيدها، أي: زوجها لدى الباب، فرأى أمرا شق عليه.

والأمر الأنكى والأشد على النفس أنه غالب نفسه خوفاً من الوقوع في خيانة سيده، وإذا به يقع في المحظور، وزيادة على ذلك ان امرأة العزيز أرادت إن تبرأ نفسها " فبادرت إلى الكذب، أن المراودة قد كانت من يوسف، وقالت: [**مَا جَزَاءُ مَنْ أَرَادَ بِأَهْلِكَ سُوءًا**] {يوسف:25} [3] .

ولكن يوسف الذي سكت طويلاً حفاظاً على كرامة سيده لا يمكنه الآن إلا أن يعلن ويجهر بالحقيقة في وجه الاتهام الباطل : { **قَالَ هِيَ رَاوَدَتْنِي عَنْ نَفْسِي** }[4] ! {يوسف:26}

وهنا تبدو لنا صورة من « الطبقة الراقية » في الجاهلية قبل آلاف السنين وكأنها هي هي اليوم شاخصة.. رخاوة في مواجهة الفضائح الجنسية؛ وميل إلى كتمانها عن المجتمع، وهذا هو المهم كله:{**إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ* يُوسُفُ أَعْرِضْ عَنْ هَذَا وَاسْتَغْفِرِي لِذَنْبِكِ إِنَّكِ كُنْتِ مِنَ الخَاطِئِينَ**} {يوسف:28ـ 29 } هكذا.. إنه من كيدكن إن كيدكن عظيم.. فهي اللباقة في مواجهة الحادث الذي يثير الدم في العروق. والتلطف في مجابهة السيدة بنسبة الأمر إلى الجنس كله، فيما

---

[1] انظر: في ظلال القرآن، 301/4 .

[2] انظر: تفسير السعدي، 396/1 .

[3] المرجع السابق، 1/ 397 .

[4] انظر: في ظلال القرآن، 302/4 .

يشبه الثناء. فإنه لا يسوء المرأة أن يقال لها: إن كيدكن عظيم! فهو دلالة في حسها على أنها أنثى كاملة مستوفية لمقدرة الأنثى على الكيد العظيم! .

والتفاتة إلى يوسف البرئ: { **يُوسُفُ أَعْرِضْ عَنْ هَذَا** }.. فأهملْه ولا تُعِرْه اهتمامــاً ولا تتحــدث بـه..

وهذا هو المهم .. محافظة على الظواهر!، وعظة إلى المرأة التــي راودت فتاهــا عــن نفــسه، وضبطت متلبسة بمساورته وتمزيق قميصه:{ **وَاسْتَغْفِرِي لِذَنْبِكِ إِنَّكِ كُنْتِ مِنَ الخَاطِئِينَ** }، إنها الطبقة الأرستقراطية، من رجال الحاشية، في كل جاهلية.. قريب من قريب![1].

وعلى الرغم من هذا الجو المفعم بالرذيلة حفظ الله يوسف عليه السلام، بأن جميع المعطيات تــدل على براءته وهي التي دعت أحد أقربائها وهو الشاهد على هذا الموقف المحرج والخطير تبين له حسب الشهادة المبنية على منطق الواقع [**فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ**] {يوسف:28} أنها هي التي راودت، وهي التي دبرت الاتهام " عرف بذلك صدق يوسف وبراءته، وأنها هي الكاذبة "[2] وشاء الله أن يظهــر براءتــه علــى لــسان امــرأة العزيــز فقالــت:[**وَلَقَــدْ رَاوَدْتُــهُ عَــنْ نَفْــسِهِ فَاسْتَعْصَمَ**]{يوسف:32} .

وتأتي المحنة الثالثة والأخيرة من محن الشدة في حياة يوسف؛ فكل ما بعدها رخــاء، وابــتلاء لصبره على الرخاء، بعد ابتلاء صبره على الشدة والمحنة في هذه الحلقة هي محنة السجن بعــد ظهور البراءة، والسجن للبريء المظلوم أقسى، وإن كان في طمأنينــة القلــب بــالبراءة تعزيــة وسلوى.

وفي فترة المحنة هذه تتجلى نعمة الله على يوسف، بما وهبه من علم لدني بتعبير الرؤيا وبعــض الغيب القريب الذي تبدو أوائله فيعرف تأويله. ثم تتجلى نعمة الله عليه أخيــراً بــإعلان براءتــه الكاملة إعلاناً رسمياً بحضرة الملك، وظهور مواهبه التي تؤهله لما هو مكنون له في عالم الغيب من مكانة مرموقة وثقة مطلقة، وسلطان عظيم [3].

وهكذا استطاع يوسف عليه السلام أن يحول الأحلام إلى حقائق، ولكن بعد محن وآلام عظيمــة، وأزمات شاقة، إنها محنة كيد الأخوة له، ومحنة الجب والخوف، ومحنة الــرق، ومحنــة امــرأة العزيز، ثم محنة السلطان والرخاء وما تعرض خلالها من قدرة على حل الأزمــة الاقتــصادية،

---

[1] المرجع السابق، 4/ 302ـــ 303 .

[2] تفسير السعدي، 396/1 .

[3] في ظلال القرآن، 306/4 .

واستحق أن يولى على خزائن الأرض بجدارة لأنه قيادي من النمط الفريد والقـادر علـى إدارة الأمور في أحلك الظروف .

ولا شك أن ما تتعرض له الأمة اليوم من أزمات على المستوى الأخلاقي راجع إلى أسباب:

- ضعف التدين في نفوس المسلمين .
- التصور الخاطئ لشرائع الإسلام و أحكامه وروحه.
- غياب القدوة الصالحة في كثير من المجالات .
- طغيان الجانب المادي و الاهتمامات الدنيوية في العلاقات والأعمال .
- قلة البرامج التوعوية والأنشطة التي تعنى بالجانب الأخلاقي.
- قلة التربية الخلقية في مناهج التعليم على كافة المستويات .
- عدم سن أنظمة وقوانين تحافظ على المبادئ والقيم الأخلاقية العامة وتوقع العقوبـات المناسـبة على مرتكبي الجرائم الأخلاقية المتجددة .

* **الخاتمة:**

من خلال هذا البحث نستنتج الآتي:

أولاً : أن الأزمات هي حالة إنسانية طبيعية تتعرض لها الجماعات والأفراد علـى حـد سـواء، تتفاوت فيها ردات الأفعال ومواجهتها من جماعة إلى أخرى.

ثانياً: الجماعة المؤمنة تتميز عن باقي الجماعات الإنـسانية الأخـرى فـي قراءتهـا للأزمـات والابتلاءات، وكيفية مواجهتها والتعاطي معها، فهي عبارة عن تربية وتوجيه للجماعة المؤمنـة، بما تحمله من رحمات وتأهيل للجماعة المؤمنة لقيادة البشرية**[وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا]** {البقرة:143} .

ثالثاً: القرآن الكريم وصف الابتلاءات والأزمات وبين أسباب الابـتلاءات والأزمـات لتتلافهـا الجماعة المؤمنة وتكون قادرة على مواجهتها.

رابعاً: لقد كشف القرآن الكريم عن الوسائل وسبل العلاج ومواجهة هذه الأزمات، فلم يتـرك الله هذه الأمة بدون دعم الهي وتربية إلهية، وهذا ما خصه الله المسلمين عن سائر الأمم الأخرى.

بعد هذا العرض السريع والمقتضب لإدارة الأزمات علينا أن نـؤمن أن الخـروج مـن الأزمـة يقتضي منا العمل، وحمل الأمانة والمسؤولية الشرعية، تجاه التكليف الإلهي، ولا يستشعر منا أحد

أنه بمنأى عن المسؤولية بل هو جزء منها " **مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى** "[1] .

أملي أن أكون قد حققت الفائدة المرجوة، فما أخطأت فيه فمن نفسي، وما وفقت إليه فمن ربي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

المراجع والمصادر:

1. أحسن القصص، عبد العظيم بدوي الخلفي .
2. إدارة الأزمات (إطار نظري)، ربحي عبد القادر الجديلي، رسالة ماجستير .
3. إدارة الأزمات الاقتصادية (مواقف من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم)، دكتور حسين شحاتة، أ.التجارة جامعة الأزهر .
4. إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي، رضا عبد الحكيم رضوان، مجلة الفيصل، العدد: 277، تاريخ رجب 1420هـ .
5. إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، أحمد جلال عز الدين، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،1990م .
6. إدارة الأزمات في المستشفيات، السيد عليوة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
7. إدارة الأزمات في عالم متغير، عباس رشدي العماري، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993.
8. إدارة الأزمات قبل حدوثها وبعدها، الفونسو جونزاليس و كور نيليوس بزبرات، مجلة الثقافة العالمية.
9. إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، السيد عليوة، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002م .
10. إدارة الأزمات: الأسس ـ المراحل ـ الآليات، فهد أحمد الشعلان، الرياض، أكاديمية نايف العربية الأمنية، 2002.
11. إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004م .
12. إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004م .

[1] الجامع الصحيح المختصر، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي،2238/5، 5665، دار ابن كثير ، اليمامة – بيروت، ط3 ، 1407 – 1987، تحقيق : د. مصطفى ديب البغا أستاذ الحديث وعلومه في كلية الشريعة - جامعة دمشق، مع الكتاب : تعليق د. مصطفى ديب البغا

13. إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العـاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، عاصم محمد و دقامسة، مأمون محمد الأعرجي، الرياض، معهد الإدارة العامة ، 2000م .
14. إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظـر العـاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، عاصم محمد و دقامسة، مأمون محمد الأعرجي،الرياض، معهد الإدارة العامة، 2000م.
15. إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، محسن أحمد الخضيري، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م .
16. إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، محسن أحمد الخضيري القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م.
17. إدارة الأزمات، أحمد ماهر، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، 2006.
18. إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، عبد الرحمن محمـد عبد الرحمن، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994.
19. إدارة الأزمات، سي تي هيو، مجلة الثقافة العالمية ، العدد 79 تاريخ نوفمبر 1996م.
20. إدارة الأزمات، عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، بحث مقدم للحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994.
21. إدارة الأزمة ، الإمارات، سعد الدين عشماوي، مجلة الفكر الشرطي، 1996م .
22. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، د: أحمد جلال عز الدين، المركز العربـي للدراسـات الأمنيـة والتدريب، الرياض.
23. إدارة الأزمة، سعد الدين عشماوي، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، 1996م .
24. الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، د. عبد السلام أبو قحط، دار الجامعة الجديدة للنشر
25. إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، السيد عليوة، القاهرة، دار الأمين للنشر، 2003م .
26. الإدارة في سورة يوسف عليه السلام " دراسة موضوعية "، الطالب. نايف شعبان قرموط، رسـالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، بالجامعة الإسلامية ــ غزة .
27. أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، أبو بكر الجزائري، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ط5، 1424هـ ــ 2003م
28. أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، أبو بكر الجزائري، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ط5، 1424هـ ــ 2003م .
29. التاريخ منذ عصر إبراهيم حتى عصر موسى عليه السلام، أ.د. محمد بيومي .

30. التحرير والتنوير، الشيخ محمد الطاهر بن عاشور، الطبعة التونسية، دار سحنون للنشر والتوزيع - تونس - 1997 م.
31. التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، جمال حـواش، القـاهرة، إيتـراك للطباعـة والنـشر والتوزيع،2005م .
32. تفسير البغوي، محيي السنة، أبو محمد الحسين بن مسعود البغوي (المتوفى: 510هـــ)، المحقــق: حققه وخرج أحاديثه محمد عبد الله النمر - عثمان جمعة ضميرية - سليمان مسلم الحرش، دار طيبــة للنشر والتوزيع، 1417 هـ - 1997 م.
33. تفسير الشعراوي، محمد متولي الشعراوي (المتوفى: 1418هـ)، مطابع أخبار اليوم .
34. تفسير القرآن العظيم ، إبن كثير، طبعة 1417هـ ، دار المعرفة، بيروت.
35. التفسير الواضح الميسر، د. علي الصابوني .
36. التفسير الوسيط للقرآن الكريم، محمد سيد طنطاوي، ط1، دار نهـضة مـصر للطباعـة والنـشر والتوزيع، الفجالة – القاهرة .
37. توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمات، آراك لو ستبر غوبيفرلي سـيلفربيرغ مجلـة الثقافـة العالمية، العدد 79، تاريخ نوفمبر 1996م .
38. تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن بن ناصر بن الـسعدي، المحقـق: عبـد الرحمن بن معلا اللويحق، مؤسسة الرسالة، ط1 1420هـ -2000 م.
39. جامع البيان في تأويل القرآن، محمد بن جرير، الطبري،(ت 224 - 310 هـ) المحقق: أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، ط2، 1420 هـ - 2000 م
40. الخطط ، المقريزي، القاهرة، بدون تاريخ .
41. دارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، محمد رشاد الحملاوي، مكتبة عين شـمس، القـاهرة،ط5، 1992م .
42. الدر المنثور، جلال الدين السيوطي، دار الفكر - بيروت ، 1993.
43. دراسات في السيرة، تصنيف: د. سالم سلامة، د. طالب أبو شعر، د. نزار ريان.
44. دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي، يوسف القرضاوي، بيروت، الرسالة، 1996.
45. روح معاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني، شهاب الدين الألوسي (المتوفى: 1270هـــ)، المحقق: علي عبد الباري عطية، دار الكتب العلمية – بيروت، ط1، 1415 هـ .
46. زاد المعاد في هدي خير العباد، ابن قيم الجوزية (المتوفى: 751هـ)، مؤسسة الرسالة، بيـروت - مكتبة المنار الإسلامية، الكويت، ط27، 1415هـ /1994م.
47. سفر التكوين، الإصحاح 41.
48. سورة يوسف دراسة تحليلية، د. أحمد نوفل .

49. السيرة النبوية لابن هشام، عبد الملك بن هشام، أبو محمد، جمال الدين (المتوفى: 213هـ)، المحقق: طه عبد الرءوف سعد، شركة الطباعة الفنية المتحدة .
50. سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان، عبد الوهاب محمد كامل، دار الفكر للطباعة والنشر،1424 هـ .
51. الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي (المتوفى: 393هـ)، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين – بيروت، ط4، 1407 هـ - 1987 م .
52. صحيح البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري الجعفي، المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، ط1، 1422هـ .
53. قيادة في الأزمات، ترجمة: هاني خلجه، و ريم سر طاوي، فريق بيت الأفكار الدولية، طبعة 1998م.
54. القيادة في الأزمات، ترجمة: هاني خلجه، وريم سر طاوي، فريق بيت الأفكار الدولية، طبعة 1998م.
55. الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل، أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله (المتوفى: 538هـ)، دار الكتاب العربي – بيروت، ط3، 1407 هـ.
56. لسان العرب، حمد بن مكرم بن منظور الأفريقي المصري ـ دار صادر – بيروت، ط1.
57. مختار الصحاح ، محمد بن أبي بكر الرازي، بيروت، دار الكتاب العربي ، 1967.
58. المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، أحمد بن محمد بن علي المقري الفيومي، المكتبة العلمية – بيروت .
59. مفاتيح الغيب، الإمام العالم العلامة والحبر البحر الفهامة فخر الدين محمد بن عمر التميمي الرازي الشافعي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1421،1هـ - 2000 م
60. المنجد، لويس معلوف، بيروت، المطبعة الكاثوليكية،ط12، 1951م .
61. مهارات إدارة الأزمات، محمد عبد الغني هلال، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004م.
62. المهارة في إدارة الأزمة وحل المشكلات، سامي محمد هشام، ماجستير، الجامعة الأردنية، ط1 2007مـ ـ 1728هـ ، دار البداية.
63. نظم الدرر في تناسب الآيات والسور، إبراهيم بن عمر بن حسن الرباط بن علي بن أبي بكر البقاعي (المتوفى: 885هـ)، دار الكتاب الإسلامي، القاهرة .
64. نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم، سوسن سالم الشيخ، القاهرة، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، 2003.